

Universidade de Aveiro



**Instituto Superior de
Contabilidade e Administração
isca**

Empresarialização em Contexto de Governação Local: a Leirisport, EM

Filipe Jorge Pinhal de Sousa

**Orientadora
Professora Doutora Virgínia Maria Granate Costa e Sousa**

Novembro 2011

Universidade de Aveiro
Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro

FILIPPE JORGE
PINHAL DE SOUSA

**Empresarialização em Contexto
de Governação Local:
a Leirisport, EM**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade Ramo Auditoria, realizada sob a orientação científica da Doutora Virgínia Maria Granate Costa e Sousa, Professor Coordenador do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro.

Novembro 2011

**o júri
presidente**

Professora Doutora **Graça Maria do Carmo Azevedo**, Professora Adjunta no Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro

Professor Doutor **Pedro Manuel Miranda Nunes**, Professor no Instituto Politécnico do Cávado e do Ave

Professora Doutora **Virgínia Maria Granate e Sousa**, Professora Coordenadora no Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro

(Orientadora)

Agradecimentos

O trabalho que agora se apresenta não teria sido elaborado sem a generosa ajuda de diversas pessoas e entidades, a quem um agradecimento se impõe.

Desde logo à Câmara Municipal de Leiria por ter disponibilizado um conjunto de informação que se revelou essencial para a estrutura da dissertação.

À Leirisport, EM por ter autorizado o acesso aos diferentes relatórios e outras informações sobre a entidade.

À Senhora professora Doutora Virgínia Maria Granate Costa e Sousa por me ter fornecido elementos imprescindíveis ao meu trabalho e, sobretudo, pelo seu profissionalismo, exigência e qualidades humanas.

Por fim, resta-me agradecer à família e aos amigos pela ajuda e incentivo mas, acima de tudo, pela paciência nos meus momentos mais difíceis. Esta dissertação não poderia ter sido feita sem vós, o que a torna, portanto, vossa também.

RESUMO

O presente trabalho discute a Governação Local em Portugal e as suas perspectivas futuras, a Nova Gestão Pública, os seus modelos e também o modelo de organização institucional das Autarquias Locais e das Empresas Municipais (EM) na prestação de serviços públicos em Portugal. Assim, este novo paradigma baseia-se então, na introdução de mecanismos de mercado e na adopção de ferramentas de gestão privada, na promoção de competição entre os fornecedores dos Serviços de Interesse Geral, na expectativa da melhoria do serviço para o cidadão no aumento da eficiência e da flexibilização da gestão. Aborda ainda o enquadramento legal tanto das autarquias locais como das empresas municipais e a descentralização de responsabilidades do Poder Central para o Poder Local. Por outro lado, o caso prático deste trabalho aborda/ estuda/ e investiga a viabilidade, a estrutura económico-financeira e a relação da Leirisport, EM e da Câmara Municipal de Leiria.

PALAVRAS-CHAVE: Governação Local, Empresas Municipais; Serviço de Interesse Geral; Gestão Pública; Descentralização; Autarquias Locais; Câmara Municipal; Serviço Público.

Abstract

This project discusses the Local Governance in Portugal and its future perspectives, the New Public Management, and its models, and also the institutional management model of the Local Municipalities and Municipal Companies in providing public services in Portugal. Thus, this new paradigm is grounded on the introduction of market mechanisms and on the adoption of private management tools, on the promotion of competition between providers of Services of General Interest, in view of improving the service for the citizen in increasing management efficiency and flexibility. Furthermore, it addresses the legal framework of both the local municipalities and decentralisation of responsibilities from the Central Power to the Local Power. On the other side, this project's case study addresses/assesses/ and investigates the feasibility, the economical-financial structure and the relation of the Municipality of Leiria and its public enterprise.

KEYWORDS: Local Governance, Municipal Enterprise; Service of General Interest; Public Management; Decentralisation; Local Municipalities; City Hall; Public Service.

Lista de Acrónimos

€000 - Milhares de Euros

AC – Activo Circulante

AF- Activo Fixo

AP – Administração Pública

CDO - Compensação da desigualdade de oportunidades (CDO)

CF - Custos Fixos

CIBE - Cadastro e Inventario dos Bens do Estado

CIM- Comunidades Intermunicipais

CLC - Certificação Legal de Contas

CML - Câmara Municipal de Leiria

CMP - Complexo Municipal de Piscinas de Leiria

CNCAP - Comissão de Normalização Contabilística da Administração Pública

CNLL - Centro Nacional de Lançamentos de Leiria

CP - Capitais Permanentes

CPA - Código do Procedimento Administrativo

CPSF - Compensação fiscal

D. CAP – Despesa de Capital

DC - Despesa de Capital

DP – Despesa Pessoal

DR`S - Demonstração de Resultados

DT - Despesa Total

EBIT - Resultado líquido antes de juros e impostos

EBITDA - Resultado líquido antes de juros e impostos, depreciações, extraordinários e amortizações

EGP - Estatuto do Gestor Público

EML - Estádio Municipal de Leiria

EOEP – Estado e Outros Entes Públicas

FCM – Fundo de Coesão Municipal

FEF – Fundo de Equilíbrio Financeiro

FGM- Fundo Geral Municipal

FM – Fundo Maneio

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos

FSL - Férias Sem Limites

FSM - Fundo Social Municipal (FSM)

IDO - índice de desigualdade de oportunidades

IGF – Inspeção Geral de Finanças

INE – Instituto Nacional de Estatística

IRC - Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas

IRS - Impostos sobre o Rendimento das Pessoas Singulares

IVA - Imposto sobre o Valor Acrescentado

LFL – Lei das Finanças Locais

LG- Liquidez Geral

LI – Liquidez Imediata

LR- Liquidez Reduzida

MEP - Método de Equivalência Patrimonial

MLP – Médio Longo Prazo

NCRF – Norma Contabilística de Relato Financeiro

NGP- Nova Gestão Pública

OE – Orçamento de Estado

PAA - Pavilhão do Arrabal

PAAD - Programa de Apoio ao Associativismo Desportivo

PAB - Pavilhão da Bajouca

PAC - Pavilhão da Caranguejeira

PACA - Pavilhão da Carreira

PACM - Pavilhão Correia Mateus

PACO - Pavilhão das Colmeias

PAM - Pavilhão da Maceira

PAMA - Pavilhão dos Marrazes

PAP - Pavilhão dos Pousos

PAS - Pavilhão de Santa Eufémia

PASI - Pavilhão dos Silvas

PC - Passivo Circulante

PCPP (PCP) - Parque de Campismo da Praia do Pedrógão

PDM - Pavilhão Desportivo Municipal

PDTRT - Peso da Despesa Total na Receita Total

PMC - Piscina Municipal da Caranguejeira

PMM - Piscina Municipal da Maceira

PMR - Prazo Médio de Recebimentos

POCAL - Plano Oficial de Contabilidade das Autarquias Locais

POCP - Plano Oficial de Contabilidade Pública

PPI- Plano Plurianual de Investimento

PPP- Parecerias Público Privadas

R.CAP – Receita de Capital

RAFE - Reforma da Administração Financeira do Estado

RC – Receita Corrente

RGTA - Regime Geral das Taxas das Autarquias Locais

RGTA - Regime Geral das Taxas das Autarquias Locais

RJSEL – Regime Jurídico do Sector empresarial local

ROC – Revisor Oficial de Contas

RT - Receita Total

SCI - Sistema de Controlo Interno

SEL – Sector Empresarial Local

SIEG - Serviços de Interesse Económico Geral

SIG – Serviço de Interesse Geral

SMAS - Serviços Municipais de Água e Saneamento de Leiria

SSIG - serviços sociais de interesse geral

TC - Tribunal de Contas

TN - Topo Norte

Introdução	11
2. Governação Local e os Serviços de Interesse Geral	13
2.1. Nova Gestão Pública	13
2.2. Modelos da Nova Gestão Pública	17
2.3. Descentralização da Administração Pública: As relações entre a Administração Central e a Administração Local	21
2.4. Perspectivas Futuras na Governação Local.....	28
2.5. Serviços de Interesse Geral	32
3. A Lei das Finanças Locais	36
3.1. Enquadramento e Princípios da Lei das Finanças Locais	36
3.2. O Sistema Fiscal Português	39
3.3. Receitas das Autarquias Locais Portuguesas.....	42
3.4. Despesa dos Municípios Portugueses.....	49
3.5. O endividamento dos Municípios Portugueses	52
3.6. Regime Financeiro das Autarquias Locais	54
4. Autarquias Locais e Empresas Municipais	56
4.1 Autarquias Locais	56
4.1.1. Caracterização Geral	56
4.1.2. Estrutura Organizativa.....	57
4.1.3. O Sistema Contabilístico nas Autarquias Locais.....	64
4.1.3.1. POCAL.....	64
4.1.3.2. Fiabilidade do Balanço e do Mapa de Demonstrações de Resultados Económicos.....	67
4.1.3.3 A Lei das Finanças Locais e o Impacto na Contabilidade das Autarquias Locais.....	68
4.1.3.4. Regime Geral das Taxas nas Autarquias Locais.....	68
4.2. Empresas Municipais.....	70
4.2.1. Caracterização Geral	70
4.2.2. Objecto Social e Finalidade.....	72
4.2.3. O Processo de decisão no âmbito da criação da EM.....	75
4.2.4. Tipo de Empresas Municipais	76
4.2.5. Modelo de Avaliação da Posição Competitiva das EM's.....	77
4.2.5.1. Etapas de Análise	79
4.2.6. Viabilidade Económico-Financeira	82
4.2.7. Gestão, supervisão e extinção das empresas.....	83

5. Município de Leiria	87
5.1. Caracterização Geral	87
5.2. Organograma da CML	89
5.3. Apreciação global da Estrutura Económico-Financeira da CML	90
5.3.1. Receitas	90
5.3.2. Despesas.....	94
5.3.3. Proveitos/Ganhos.....	99
5.3.4. Custos/Gastos.....	100
5.3.5. Resultados	101
5.3.6. Activo.....	105
5.3.7. Passivo	123
5.3.8. Fundos Próprios	130
5.4. Relações com a Leirisport, EM	137
5.5. Cumprimento dos condicionalismos impostos à CML em consonância com a LFL	139
5.6. Análise de Alguns Indicadores Económico-Financeiros	148
6. Leirisport, EM.....	151
6.1. Caracterização Geral da Leirisport, EM.....	151
6.2. Constituição e Natureza da empresa Municipal.....	153
6.2.1. Objecto Social.....	154
6.2.2. Órgãos Sociais.....	155
6.2.3. Regime Jurídico	158
6.3. Objectivos da Leirisport, EM	159
6.4. Estrutura Organizativa	160
6.4.1. Organigrama da Leirisport, EM	160
6.4.2. Estrutura e evolução do quadro do pessoal	161
6.5. Relações com o Município de Leiria.....	162
6.5.1. Indemnizações Compensatórias	164
6.6. Actividades Desenvolvidas e Instalações Desportivas	165
6.6.1. Actividades Desenvolvidas	165
6.6.2. . Instalações Desportivas Actuais.....	167
6.7. Análise Swot da Leirisport, EM (Actual estrutura).....	173
6.8. Apreciação global da Estrutura Económico-Financeira da empresa	174
6.8.1. Ganhos/Proveitos	175
6.8.2. Custos/Gastos.....	176

6.8.3. Resultados	178
6.8.3.1. Resultado Líquido do Exercício	179
6.8.3.2. Resultados Operacionais	180
6.8.3.3. Resultados Financeiros.....	197
6.8.3.4. Resultados Extraordinários	202
6.8.4. Activo.....	206
6.8.5. Passivo	212
6.8.6. Capitais Próprios.....	219
6.9. Resultados das Principais Actividade por Instalação	221
6.10. Análise de alguns indicadores Económico-Financeiros	228
6.11. Identificação de Pontos Fracos	230
6.12. Proposta de Modelos de Gestão Alternativos	232
Conclusão	245
Referências Bibliográficas.....	248

Índice de Figuras

Figura 2.1. Comparação entre as agências do NGP e as tradicionais estruturas burocráticas	16
Figura 3.1. Receitas Municipais	46
Figura 3.2. Classificação das Receitas	48
Figura 3.3. Classificação das Despesas.....	51
Figura 4.1. Órgãos das Autarquias Locais.....	58
Figura 4.2. Autarquias Locais e Outras Formas de Organização Autárquica.....	60
Figura 4.3. Organograma genérico das autarquias locais.....	63
Figura 4.4. Documentos Obrigatórios a apresentar na prestação de contas das Autarquias Locais.....	67
Figura 4.5. Matriz Swot	78
Figura 4.6. Matriz Swot- Geral para EM`s	81
Figura5.1. Mapa do Concelho de Leiria	88
Figura 5.2. Organograma da CML.....	89
Figura5.3. Relação da CML com a Leirisport, EM	137
Figura 6.1. Organograma da Leirisport, EM	160
Figura 6.2. Política Desportiva da CML e Leirisport, EM	163
Figura 6.3. Instalações Desportivas e Actividades desenvolvidas pela Leirisport, EM	172
Figura 6.4. Análise Swot – Leirisport, EM (Actual estrutura).....	174
Figura 6.5. Alternativa ao modelo de Gestão Actual	233
Figura 6.6. Opção 1 -Entrega das instalações desportivas às Juntas de Freguesia/associações e clubes	234
Figura 6.7. Afectação das instalações/actividades às diferentes entidades no âmbito da Opção 1	235
Figura 6.8. Opção 1- Análise Swot	236
Figura 6.9. Opção 2 -Entrega das instalações desportivas à Câmara Municipal.	237
Figura 6.10. Afectação das instalações/actividades às diferentes entidades no âmbito da Opção 2..	238
Figura 6.11. Opção 2 -Análise SWOT.....	239
Figura 6.12. Opção 3 - Rentabilização por alienação de parte das estruturas.	240
Figura 6.13. Afectação das instalações/actividades às diferentes entidades no âmbito da Opção 3..	241
Figura 6.14. Opção 3 - Análise SWOT.....	242
Figura 6.15. Opção 4 - Manutenção da Leirisport e das suas actuais funções.	243

Índice de Quadros

Quadro 5.1. Receitas da CML de 2005 a 2010	90
Quadro 5.2. Despesa da CML de 2005 a 2010	95
Quadro 5.3. Proveitos da CML de 2002 a 2010	99
Quadro 5.4. Custos da CML de 2002 a 2010	100
Quadro 5.5. RLE da CML de 2002 a 2010	101
Quadro 5.6. Resultados Operacionais da CML de 2002 a 2010	102
Quadro 5.7. Resultados Financeiros da CML de 2002 a 2010	103
Quadro 5.8. Resultados Correntes da CML de 2002 a 2010	104
Quadro 5.9. Activo da CML de 2002 a 2010	105
Quadro 5.10. Activo Fixo e Activo Circulante da CML de 2002 a 2010	106
Quadro 5.11. Activo Circulante da CML de 2005	109
Quadro 5.12. Activo Circulante da CML de 2006	111
Quadro 5.13. Activo Circulante da CML de 2007	114
Quadro 5.14. Activo Circulante da CML de 2008	117
Quadro 15. Activo Circulante da CML de 2009	119
Quadro 5.16. Activo Circulante da CML de 2010	122
Quadro 5.17. Passivos da CML de 2002 a 2010	123
Quadro 5.18. Passivo da CML de 2005	124
Quadro 5.19. Passivo da CML de 2006	125
Quadro 5.20. Passivo da CML de 2007	126
Quadro 5.21. Passivo da CML de 2008	127
Quadro 5.22. Passivo da CML de 2009	128
Quadro 5.23. Passivo da CML de 2010	129
Quadro 5.24. Fundos Próprios da CML de 2002 a 2010	130
Quadro 5.25. Fundos Próprios da CML de 2005	131
Quadro 5.26. Fundos Próprios da CML de 2006	132
Quadro 5.27. Fundos Próprios da CML de 2007	133
Quadro 5.28. Fundos Próprios da CML de 2008	134
Quadro 5.29. Fundos Próprios da CML de 2009	135
Quadro 5.30. Fundos Próprios da CML de 2010	136
Quadro 5.31. Transferências Correntes da CML para a Leirisport, EM	138
Quadro 5.32. Limites Legais das despesas com Pessoal em 2010	139

Quadro 5.33. Limites Legais das despesas com Pessoal em 2009	140
Quadro 5.34. Limite de Empréstimos Municipais de Médio e Longo Prazo 2009.....	140
Quadro 5.35. Limite de Empréstimos Municipais de Médio e Longo Prazo 2010.....	141
Quadro 5.36. Limite Legal Endividamento Líquido Municipal	142
Quadro 5.37. Endividamento Líquido Municipal do Grupo 2010	143
Quadro 5.38. Endividamento Líquido Municipal do Grupo 2009	143
Quadro 5.39. Cálculo do Limite Máximo do Endividamento Líquido em 2009 e 2010	143
Quadro 5.40. Endividamento Líquido do Grupo Município de Leiria 2009 e 2010	144
Quadro 5.41. Margem para o Limite de Endividamento de Médio e Longo Prazo	144
Quadro 5.42. Limite de Antiguidade de saldos a 31-12-2010.....	145
Quadro 5.43. Limite Legal de Antiguidade de Saldos a 31-12-2009.....	145
Quadro 5.44. Desequilíbrio Financeiro Conjuntural	146
Quadro 5.45. Desequilíbrio Financeiro Estrutural	147
Quadro 5.46. Indicadores Económico-Financeiros da CML	149
Quadro 6.1. Órgãos Sociais da Leirisport, EM em 2011.....	155
Quadro 6.2. Número de trabalhadores médios da Leirisport, EM de 2001 a 2010.....	161
Quadro 6.3. Proveitos por ano da Leirisport, EM	175
Quadro 6.4. Custos por ano da Leirisport, EM.....	176
Quadro 6.5. Custos Financeiros por ano da Leirisport, EM	177
Quadro 6.6. Custos Financeiros por ano da Leirisport, EM	178
Quadro 6.7. RLE por ano da Leirisport, EM.....	179
Quadro 6.8. Resultados Operacionais por ano da Leirisport, EM.....	180
Quadro 6.9. Resultados Operacionais do ano 2005 da Leirisport, EM	181
Quadro 6.10. Proveitos Operacionais do ano 2005 da Leirisport, EM.....	182
Quadro 6.11. Custos Operacionais do ano 2005 da Leirisport, EM	183
Quadro 6.12. Resultados Operacionais do ano 2006 da Leirisport, EM	184
Quadro 6.13. Proveitos Operacionais do ano 2006 da Leirisport, EM.....	185
Quadro 6.14. Custos Operacionais do ano 2006 da Leirisport, EM	186
Quadro 6.15. Resultados Operacionais do ano 2007 da Leirisport, EM	187
Quadro 6.16. Proveitos Operacionais do ano 2007 da Leirisport, EM.....	188
Quadro 6.17. Custos Operacionais do ano 2007 da Leirisport, EM	188
Quadro 6.18. Resultados Operacionais do ano 2008 da Leirisport, EM	189
Quadro 6.19. Proveitos Operacionais do ano 2008 da Leirisport, EM.....	190

Quadro 6.20. Custos Operacionais do ano 2008 da Leirisport, EM	191
Quadro 6.21. Resultados Operacionais do ano 2009 da Leirisport, EM	192
Quadro 6.22. Proveitos Operacionais do ano 2009 da Leirisport, EM.....	193
Quadro 6.23. Custos Operacionais do ano 2009 da Leirisport, EM	194
Quadro 6.24 Resultados Operacionais do ano 2010 da Leirisport, EM	195
Quadro 6.25. Proveitos Operacionais do ano 2010 da Leirisport, EM.....	196
Quadro 6.26. Custos Operacionais do ano 2010 da Leirisport, EM	197
Quadro 6.27. Resultados Financeiros por ano da Leirisport, EM	197
Quadro 6.28. Resultados Financeiros do ano 2005 da Leirisport, EM.....	198
Quadro 6.29. Resultados Financeiros do ano 2006 da Leirisport, EM	199
Quadro 6.30. Resultados Financeiros do ano 2007 da Leirisport, EM.....	200
Quadro 6.31. Resultados Financeiros do ano 2008 da Leirisport, EM.....	200
Quadro 6.32. Resultados Financeiros do ano 2009 da Leirisport, EM	201
Quadro 6.33. Resultados Financeiros do ano 2010 da Leirisport, EM.....	201
Quadro 6.34. Resultados Operacionais por ano da Leirisport, EM.....	202
Quadro 6.35. Resultados Extraordinários do ano 2005 da Leirisport, EM.....	203
Quadro 6.36. Resultados Extraordinários do ano 2006 da Leirisport, EM.....	204
Quadro 6.37. Resultados Extraordinários do ano 2007 da Leirisport, EM.....	204
Quadro 6.38. Resultados Extraordinários do ano 2008 da Leirisport, EM.....	205
Quadro 6.39. Resultados Extraordinários do ano 2009 da Leirisport, EM.....	205
Quadro 6.40. Activo da Leirisport, EM de 2010 a 2002	206
Quadro 6.41. Decomposição do Activo da Leirisport, EM de 2001 a 2009	207
Quadro 6.42. Decomposição do Activo da Leirisport, EM em 2010	207
Quadro 6.43. Passivo da Leirisport, EM de 2002 a 2010	212
Quadro 6.44. Decomposição do Passivo da Leirisport, EM de 2001 a 2005.....	213
Quadro 6.45. Decomposição do Passivo da Leirisport, EM de 2006 a 2009.....	214
Quadro 6.46. Decomposição do Passivo da Leirisport, EM do ano 2010	214
Quadro 6.47. Capital Próprio da Leirisport, EM de 2001 a 2010	219
Quadro 6.48. Demonstração de Resultados EML dos Exercícios de 2008 a 2010	221
Quadro 6.49. Demonstração de Resultados – Piscinas.....	223
Quadro 6.50. Demonstração de Resultados dos Pavilhões: PAA; PAB; PAS; PAC	224
Quadro 6.51. Demonstração de Resultados PAM; PACO; PAP; PACA	225
Quadro 6.52. Demonstração de Resultados PACM; PASI; PAMA	226

Quadro 6.53. Demonstração de Resultados do CNLL	227
Quadro 6.54. Demonstração de Resultados do PPP	228
Quadro 6.55. Indicadores Económico-Financeiros da Leirisport, EM	229

Índice de Gráficos

Gráfico 5.1. Total das Receitas da CML dos anos 2005 a 2010	92
Gráfico 5.2. Receita Corrente da CML dos Anos de 2005 a 2010	93
Gráfico 5.3. Receitas de Capital da CML dos Anos 2005 a 2010	94
Gráfico 5.4. Despesa Total da CML dos Anos de 2005 a 2010	96
Gráfico 5.5. Despesa Corrente da CML dos Anos 2005 a 2010	97
Gráfico 5.6. Despesa de Capital da CML dos Anos de 2005 a 2010	98
Gráfico 5.7. Proveitos da CML dos anos de 2002 a 2010	99
Gráfico 5.8. Custos da CML dos anos de 2002 a 2010	100
Gráfico 5.9. RLE da CML dos anos de 2002 a 2010	101
Gráfico 5.10. Resultados Operacionais da CML dos anos 2002 a 2010	102
Gráfico 5.11. Resultados Financeiros da CML dos anos 2002 a 2010	103
Gráfico 5.12. Resultados Correntes da CML dos anos 2002 a 2010	104
Gráfico 5.13. Activo da CML dos anos 2002 a 2010	105
Gráfico 5.14. Activo Fixo da CML dos anos 2002 a 2010	106
Gráfico 5.15. Activo Circulante da CML dos anos de 2002 a 2010	109
Gráfico 5.16. Formação do Activo da CML em 2005	107
Gráfico 5.17. Activo Fixo da CML em 2005	108
Gráfico 5.18. Activo Circulante da CML em 2005	109
Gráfico 5.19. Formação do Activo da CML em 2006	110
Gráfico 5.20. Activo Fixo da CML em 2006	110
Gráfico 5.21. Activo Circulante da CML em 2006	111
Gráfico 5.22. Formação do Activo da CML em 2007	112
Gráfico 5.23. Activo Fixo da CML em 2007	113
Gráfico 5.24. Activo Circulante da CML em 2007	114
Gráfico 5.25. Formação do Activo da CML em 2008	115

Gráfico 5.26. Activo Fixo da CML em 2008	115
Gráfico 5.27. Activo Circulante da CML em 2008	117
Gráfico 5.28. Formação do Activo da CML em 2009.....	118
Gráfico 5.29. Activo Fixo da CML em 2009	118
Gráfico 5.30. Activo Circulante da CML em 2009	120
Gráfico 5.31. Formação do Activo da CML em 2010.....	120
Gráfico 5.32. Activo Fixo da CML em 2010	121
Gráfico 5.33. Activo Circulante da CML de 2010	122
Gráfico 5.34. Passivos da CML de 2002 a 2010.....	123
Gráfico 5.35. Passivo da CML de 2005	124
Gráfico 5.36. Passivo da CML de 2006	125
Gráfico 5.37. Passivo da CML de 2007	126
Gráfico 5.38. Passivo da CML de 2008	127
Gráfico 5.39. Passivo da CML de 2009	128
Gráfico 5.40. Passivo da CML de 2010	129
Gráfico 5.41. Fundos Próprios da CML de 2002 a 2010.....	130
Gráfico 5.42. Fundos Próprios da CML em 2005.....	131
Gráfico 5.43. Fundos Próprios da CML em 2006.....	132
Gráfico 5.44. Fundos Próprios da CML em 2007.....	133
Gráfico 5.45. Fundos Próprios da CML em 2008.....	134
Gráfico 5.46. Fundos Próprios da CML em 2009.....	135
Gráfico 5.47. Fundos Próprios da CML em 2010.....	136
Gráfico 6.1. Número Médio de Colaboradores por Ano de 2002 a 2010	161
Gráfico 6.2. Proveitos da Leirisport, EM dos anos de 2001 a 2010	175
Gráfico 6.3. Custos da Leirisport, EM dos anos de 2001 a 2010.....	176
Gráfico 6.4. Custos Financeiros da Leirisport, EM dos anos de 2001 a 2010	177
Gráfico 6.5. Custos Extraordinários da Leirisport, EM dos anos de 2001 a 2009	178
Gráfico 6.6. RLE da Leirisport, EM dos anos de 2001 a 2009.....	179
Gráfico 6.7. Resultados Operacionais da Leirisport, EM dos anos de 2001 a 2010.....	180
Gráfico 6.8. Resultados Financeiros por ano da Leirisport, EM.....	198
Gráfico 6.9. Resultados Extraordinários por ano da Leirisport, EM.....	202
Gráfico 6.10. Activo da Leirisport, EM de 2001 a 2010.....	206
Gráfico 6.11. Decomposição do Activo da Leirisport, EM de 2005 a 2010	208

Gráfico 6.12. Passivo da Leirisport, EM de 2001 a 2010	213
Gráfico 6.13. Decomposição do Passivo da Leirisport, EM de 2005 a 2010	215
Gráfico 6.14. Capital Próprio da Leirisport, EM de 2001 a 2010.....	219

Introdução

Os desafios e as mudanças do nosso mundo, vistos na perspectiva económica, social ou cultural, são cada vez maiores e frequentes. Actualmente, a generalidade dos países, até mesmo os situados em mercados emergentes, está a atravessar uma fase de contracção da sua actividade económica, quebras no seu ritmo de crescimento económico e a maior crise económica e financeira, dos últimos anos - num quadro de contágio, de crescente abrangência, que impede as imunidades.

O aumento da incerteza, a deterioração das perspectivas de crescimento e procura global, a verificação de condições mais restritivas na concessão de crédito e ainda as dificuldades do mercado de trabalho constituem factores que favorecem o enfraquecimento económico da generalidade dos países.

É nesse contexto carregado de complexidade que a crise económica e financeira contribui para a ruína acentuada das finanças públicas nos vários países da zona euro e da EU, em geral.

Portugal uma economia aberta e, também por isso, fortemente marcada por um quadro de interações com o exterior - os mercados financeiros internacionais e o forte abrandamento da actividade económica à escala global - revela-se claramente contagiado por todas essas situações adversas vindas do exterior.

Deste modo, as finanças públicas em Portugal são marcadas por um forte aumento do prémio de risco da dívida soberana, com repercussões negativas sobre o acesso e condições de financiamento do sistema bancário português aos mercados internacionais. Assim, manifestam-se consequências no aumento do endividamento do país para com o exterior, no descontrolo das contas públicas nacionais que ostentam défices públicos elevados e, acima de tudo, no agravamento do flagelo do desemprego, factor que tem vindo a provocar dificuldades acrescidas para as famílias, para as empresas e para o próprio Estado.

O presente trabalho enquadra-se no mestrado de Contabilidade ramo auditoria e pretende abordar/ estudar/ investigar o tema da Governação Local e da constituição de Empresas Municipais, especialmente no Município de Leiria, e pretende assinalar que mesmo os pequenos sucessos, conseguidos na governação local e na respectiva empresarialização, serão, certamente, um ponto forte no combate à crise que actualmente atravessa o nosso país e que ameaça minar as nossas instituições democráticas.

Claro que consideramos vital a transferência de competências por parte do poder central para o poder local.

De facto, as competências do poder local estão a aumentar e, deste modo, para enfrentar estes desafios, os Governos Locais estão a mudar a sua configuração de uma única organização para uma organização complexa assente numa rede de relações com outros organismos públicos, agentes privados, organizações sem fins lucrativos e entidades publico-privadas. Na realidade, a governação local já não assume, de forma isolada, a produção dos indispensáveis serviços públicos, para passar a partilhar competências com diferentes organizações, por forma, a melhorar a eficácia da sua prestação e, dessa forma, procurar defender a produção de Serviços de Interesse Geral (SIG), com a qualidade exigida pelo mercado e pelos preceitos reguladores.

O presente trabalho divide-se em duas partes, uma num campo mais teórico e outra numa vertente mais prática. A primeira parte trata da Governação Local, suas perspectivas futuras e modelos influenciados pela Nova Gestão Pública. Procuramos, ainda, contextualizar as Autarquias locais e as empresas municipais e respectivos enquadramentos contabilístico, organizativo e legal, com realce para a Lei das Finanças Locais.

Por fim, a segunda parte deste trabalho assenta: na análise crítica das estruturas organizativas da Câmara Municipal de Leiria e da Leirisport, EM; no estudo da realidade económico-financeira – feita com o suporte de indicadores construídos para o efeito, através das peças contabilísticas dos anos de 2002 a 2010 - dos referidos município e empresa.

2. Governação Local e os Serviços de Interesse Geral

2.1. Nova Gestão Pública

Durante longas décadas e particularmente no período do Estado Novo¹ toda a Administração Pública revelou a sua organização burocrática e a sua hierarquia verticalizada.

Na década de 70, do século passado, o designado Estado Providência² que assegurava grande parte das funções à sociedade começou a ser questionado.

Assim, no início da década de 80, a gestão pública passou a ser cada vez mais o alvo de críticas e preocupações de toda a sociedade e, por isso, a exigir, a todos os seus actores, cada vez maior rigor e eficácia no seu desempenho.

As referidas críticas condenam, por variadas razões, a intervenção estatal no sector empresarial, embora o principal argumento incida sobre a chamada distorção de mercado que impede, ou dificulta, a concorrência e a liberdade contratual.

É neste quadro de pensamento e de acção que surge a Nova Gestão Pública (NGP). Como modelo de gestão, a NGP é de fácil definição, mas tem provocado polémica na comunidade académica que diverge na sua classificação como uma verdadeira teoria de gestão. A sua denominação serve, sobretudo, para identificar os esforços levados a cabo nas últimas décadas do século XX, para modernizar e reformar o modelo de gestão pública adoptado (Ryan, 1997:158). A NGP transforma-se num movimento internacional que ganha força com a insatisfação criada pelo modelo de gestão vigente e com as crescentes cargas fiscais da época (Hood, 1991:4); com esta nova filosofia de acção, este autêntico paradigma pós burocrático, pretende-se tornar a gestão pública mais eficiente e mais adequada à nova era da informação (Gray e Jenkins, 1995:76).

¹ Estado Novo é o nome do regime político autoritário e corporativista de Estado que vigorou em Portugal durante 41 anos sem interrupção, desde 1933, com a aprovação de uma nova Constituição, até 1974, quando foi derrubado pela Revolução de 25 de Abril.

² Estado de providência também conhecido por Estado de bem-estar social é um tipo de organização política e económica que coloca o Estado como agente da promoção (protector defensor) social e organizador da economia.

A NGP é vista como um modelo que constitui um desafio à administração pública tradicional – aquela que é construída pelos burocratas.

A Nova Gestão Pública pode ser definida como sendo um conjunto de práticas, ligadas à introdução de mecanismos de mercado e à adopção de ferramentas de gestão privada, que pretendem solucionar os problemas de eficiência da gestão pública e melhorar a satisfação do cidadão nas suas relações com o Estado (Warrington, 1997).

Ainda, segundo o mesmo autor, a NGP é essencialmente um modelo de gestão que procura organizar e operacionalizar a Administração Pública e os seus agentes, de modo a:

- Melhorar o seu desempenho;
- Aumentar a sua eficiência;
- Evitar a corrupção;
- Orientar a Administração Pública para as necessidades dos cidadãos;
- Abrir a Administração Pública à sociedade;
- Torna-la mais transparente e idónea;
- Definir e identificar competências e responsabilidades;
- Evitar o desperdício;

Podem ser apontados diversos factores que motivaram o surgimento de um novo paradigma no seio da gestão pública, contudo é importante realçar factores económico-financeiros, ideológico/políticos e, como já afirmamos, a falência do modelo usado anteriormente.

Definida a estratégia da Nova Gestão Pública é necessário, como sugerem (Miles e Snow 1984), fazerem-se os devidos ajustamentos nos processos de gestão e nas estruturas organizacionais. No campo da inovação nos processos de gestão, a Nova Gestão Pública baseia-se na introdução de mecanismos de mercado e na adopção de ferramentas de gestão privada como forma de solucionar os problemas de eficiência da gestão. São vários os autores que referem diferentes mudanças e a adopção de novas práticas de gestão. Assim, segundo (Hood, 1991; Pollitt, 1990; e Denhardt e Denhardt 2000), podemos identificar as seguintes dimensões:

- Gestão Profissional – Clarificação e individualização das competências do gestor público. Aposta nas competências de gestão para melhorar a eficiência das instituições. Liberta a gestão pública das questões de confiança política e aposta na qualidade dos gestores.
- Medidas de desempenho – Clarificação da missão de cada agente da administração pública. Definição dos objectivos a serem cumpridos e das recompensas que podem ser obtidas. Identifica o desperdício para premiar o mérito.
- Mais transparência na relação custo/benefício – Através de mecanismos internos de contabilidade analítica deve-se apurar o custo de cada actividade. Deve-se proceder à comparação entre a manutenção da produção/prestação de serviços internamente e o recurso ao mercado.
- Mais Responsabilização – A fragmentação das estruturas, a unificação e individualização da gestão pretendem dar um rosto à gestão pública. Pretende-se identificar, de forma clara, as acções implementadas pelos responsáveis.
- Mais Competição – A utilização de mecanismos de mercado para promover a eficiência e proporcionar condições favoráveis ao florescimento da iniciativa privada.
- Introdução de instrumentos de gestão privada – Adoptar medidas e práticas características da gestão privada, para flexibilizar a gestão, clarificar os objectivos organizacionais, definir uma estratégia mais individual e mais adequada ao seu objecto final.
- Mais ênfase na qualidade do serviço – inculcando a noção de que a relação entre o serviço público o cidadão deve ser vista como similar àquela que ocorre através do mercado.

Como consequência dos pontos anteriores visa-se criar serviços públicos dotados de maior autonomia, sujeitos às condicionantes do mercado, que apostem na diferenciação, que vençam pela qualidade e que, acima de tudo, se identifiquem com os cidadãos ao satisfazer as suas expectativas.

A NGP transforma a estrutura organizativa da Administração Pública, promove a fragmentação e a criação de autênticas unidades produtivas, autonomiza tarefas e reduz o Estado ao papel de decisor das políticas públicas e de financiador de acções promovidas.

É através desta reorganização defendida pela NGP que se poderá conseguir maior capacidade de controlo sobre o desempenho do gestor e da unidade organizacional. Ao concentrar actividades nucleares e ao definir indicadores de desempenho, os objectivos tornam-se mais fáceis de identificar e prosseguir. Por outro lado, é mais fácil verificar de onde provêm os desvios e, conseqüentemente, redefinir processos, através de um plano de acção para os corrigir.

Assim sendo e concluindo todo o raciocínio anterior, abandonámos a ideia das estruturas tradicionais da Administração Pública, dando lugar a estruturas com uma lógica diferente de acção como é possível observar na figura 2.1.

Figura 2.1. Comparação entre as agências do NGP e as tradicionais estruturas burocráticas

Estruturas Tradicionais	Agências Competitivas
Ênfase no cumprimento das normas	Ênfase na eficiência
Actuam num ambiente de monopólio	Actuam num mercado de livre concorrência
Estrutura hierárquica	Sistema orgânico virado para o cliente
Ênfase na estabilidade e previsibilidade	Ênfase na adaptação e na inovação
Competição muito limitada entre agências	Competição entre agentes públicos e privados
Ênfase na política	Ênfase na produção de bens e serviços públicos

Fonte: Adaptado de Rehfuss 1991

2.2. Modelos da Nova Gestão Pública

A evolução recente da organização das actividades da Administração Pública (AP) mostra que tem havido a preocupação em adoptar modelos alternativos de organização das actividades e de fornecimento de serviços públicos.

Há fundamentalmente três motivos para esta mudança. Em primeiro lugar, a forte influência de determinadas correntes económicas, que enfatizam as soluções de mercado procurando a promoção da eficácia da economia, de que são exemplo a privatização e a contratualização de serviços. Em segundo lugar, o crescente envolvimento dos cidadãos individualmente ou organizados na actividade das organizações públicas. Por último, o terceiro motivo está relacionado com os problemas que são cada vez mais variados exigindo mais recursos, novas competências novos conhecimentos e a conjugação de esforços. O aprofundamento das áreas de intervenção da Gestão Pública e o seu alargamento têm vindo a contribuir para o surgimento dos novos modelos de governação.

(Ferlie, Ashburner, Fitzgerald e Pettigrew 1996:10), aproveitando o facto de não existir uma clara definição do que é a NGP propõem-nos quatro modelos diferentes (ou quatro momentos de evolução do mesmo), de maneira a se destacarem da velha concepção de gestão pública.

MODELO 1 – FOCALIZAÇÃO NA EFICIÊNCIA

Este modelo, que parte de uma visão bastante negativa do anterior modelo de gestão pública (modelo burocrático da Administração), é aplicado na época do chamado “Estado Providência”. Considera o modelo burocrático sem alternativas para motivar os trabalhadores, demasiado despesista e com um nível exagerado de procedimentos burocratizantes.

O principal objectivo deste modelo passa pelo saneamento económico e financeiro da Administração Pública, aproximando as práticas do sector público daquelas que conduzem o sector privado a uma maior eficácia.

A base deste modelo assenta no conceito de eficiência medido economicamente, em torno de:

- Controlo financeiro, grande preocupação em ganhos de eficiência;
- Grande importância dada à gestão;
- Expansão dos mecanismos de auditoria;
- Ênfase na responsabilização dos produtores de serviços públicos perante os consumidores;
- Erosão e decomposição das regras colectivas de contratação e concertação social.

Este modelo acabou por se revelar demasiado economicista, sendo muitas vezes acusado de efectuar cortes de uma forma cega, impedindo e condicionando despesas de investimento que poderiam potenciar crescimento e desenvolvimento económico.

O referido modelo fomentou o controlo das despesas públicas, mas não impediu que a Administração Pública continuasse demasiado pesada, lenta e afastada dos verdadeiros interesses dos cidadãos/utentes.

MODELO 2 – ÊNFASE NA DESCENTRALIZAÇÃO

Nasce a tentativa de inverter a lógica, seguida até à década de 70, cuja finalidade passava pela construção de organizações que promovessem a integração vertical.

A mudança vai no sentido de reduzir a Administração Pública a unidades mais flexíveis e a sua orientação e concentração em missões específicas. As organizações burocratizadas, hierarquizadas e impessoais, dão lugar a organizações mais flexíveis, mais adaptáveis e mais identificadas com os interesses dos consumidores que pretendem servir.

Este modelo proporciona:

- Organizações de menor dimensão;
- Separação e distinção entre o promotor e produtor;
- Novos actores na produção de bens e serviços públicos.

A fragmentação do sector público e a liberalização do seu mercado permitiu a entrada de novos agentes, com o objectivo de aumentar a eficiência, em virtude da melhoria das suas práticas de gestão. Permitiu ainda, com a celebração de contratos, uma gestão e um controlo mais objectivo das organizações. No entanto era necessário, uma vez controlada a situação económica e financeira da AP e depois de criadas as condições de funcionamento de controlo deste novo serviço público com lógica de mercado, promover as condições para um serviço de qualidade na AP.

MODELO 3 – A PROCURA DA EXCELÊNCIA

A modernização administrativa é vista como um processo que não pode ser imposto de forma abrupta mas que tem de ser interiorizado e desejado por todos os elementos para não se deparar com muitas oposições na hora da implementação. A cultura organizacional é considerada mais coesa e forte do que qualquer controlo hierárquico.

Segundo este modelo, a reforma e a modernização administrativa visam implementar nas organizações públicas uma aposta na excelência. Espera-se que, com maior autonomia e em conformidade com as condicionantes de mercado, as agências da administração pública se tornem cada vez mais identificadas com os cidadãos que pretendem servir. E por outro lado, lhes dêem mais atenção, no sentido de satisfazer as suas expectativas e atender as suas reclamações e sugestões.

Assim, promove-se a reforma dentro das organizações, de baixo para cima, dando poder aqueles que normalmente não o tinham. Mas, por outro lado, também se realiza o efeito contrário, de cima para baixo, de forma a permitir uma orientação uniforme no sentido da mudança.

Considerou-se que, apesar de todos os esforços desenvolvidos, a AP continuava demasiado virada para si, para as suas práticas, para os seus objectivos e para as suas metas.

Detectou-se a carência de uma participação mais activa por parte do cidadão com o intuito de ouvir mais as suas opiniões e necessidades. Pode afirmar-se que, apesar dos esforços de melhoria, a vertente economicista afastou as preocupações com o bem estar social.

MODELO 4 – ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO

Com este tipo de modelo, aceita-se a introdução de mecanismos de mercado mas com uma correcta e necessária adaptação à noção de serviço público. Algumas ferramentas e algumas práticas de gestão privada são aceites mas é necessário manter a ideia central de que a AP não é uma organização empresa apesar de poder ser gerida similarmente (Ferlie, Ashburner, Fitzgerald e Pettigrew, 1996:57; Van Gramberg e Teicher, 2000:488).

Os principais paradigmas deste modelo são:

- A promoção da qualidade no sector público;
- A construção de um conceito mais enriquecedor de cidadania;
- Dar mais poder aos elementos eleitos;
- Algum cepticismo perante as valências oferecidas pelas soluções de mercado;

Todos os referidos modelos devem ser entendidos em contexto de uma evolução de procedimentos e processos, ou seja: parte-se de uma AP produtora de bens e serviços, apenas despesista e fechada ao seu contexto, para uma AP aberta aos cidadãos/utentes, que produz, ou presta serviços, com a estratégia adequada aos respectivos destinatários. Sentindo a necessidade de controlar o aumento dos seus gastos o Estado recorre a cortes e sistemas de controlo interno (de carácter sobretudo financeiro), e com o intuito de avançar e melhorar a capacidade de gestão, e os níveis de eficiência da AP são introduzidas parcerias público/privadas, concessões, criadas novas Empresas Públicas de capital totalmente público e empresas mistas de capital público e privado.

Aos poucos, o Estado vai sendo menos produtor e mais regulador. A questão da qualidade assume-se como ponto necessário para afastar os receios de um Serviço Público confiado aos privados.

“Assim, compete ao Estado, como regulador, assegurar que a abertura ao mercado e a empresarialização não comprometam a produção de bens e serviços essenciais, nomeadamente os de interesse geral –, aqueles que podem ser vistos como um dos pilares do Modelo Europeu de Sociedade, uma componente de cidadania e um pré requisito para a competitividade empresarial” (Sousa, Virgínia Costa e, 2007).

Neste contexto de mudança das instituições e formas de regulação onde há a possibilidade da intervenção de empresas privadas, que podem ou não ser participadas pelo Estado ou através de um regime de concessão, importa assegurar duas situações: a qualidade dos serviços prestados e a fixação de tarifas ou preços acessíveis mesmo que impliquem o pagamento de indemnizações compensatórias (Sousa, Virgínia Costa e, 2007).

2.3. Descentralização da Administração Pública: As relações entre a Administração Central e a Administração Local

No contexto do actual processo de reestruturação do Estado, de redefinição das suas funções e de diminuição da sua intervenção na sociedade, não podemos deixar de realçar a problemática da sua relação com os Municípios, na perspectiva da descentralização e da autonomia local.

A realidade tem mostrado que, progressivamente, os Estados europeus, mais centralizados, têm vindo a tomar consciência das vantagens da descentralização e a assumir o “*small is beautiful*”. Partiu-se para um programa de descentralização de competências e de financiamento das autarquias locais que, de certo modo, resultou na redução do peso do Governo central, no aumento da dimensão da governação local e numa maior aproximação ao cidadão (Maldonado, Isabel 2003).

Na maioria dos países do mundo desenvolvido verifica-se um movimento no sentido de uma nova repartição de competências entre os vários níveis de administração, baseado na delegação de poderes de autoridade para entidades de âmbito territorial local ou regional, com legitimidade democrática (directa ou indirecta) i.e., descentralização política de acordo com (Rodrigues, José Azevedo e Simões, Ana Maria 2009).

Portugal é um exemplo de, uma excepção à regra, assumindo-se como um dos países mais centralizados da União Europeia, como pode ser visto pelo peso da despesa da administração central no total das despesas das administrações públicas.

Caracterizada por um ritmo lento, a descentralização, em curso no nosso país desde os anos 80, regista uma gradual partilha de responsabilidades político-administrativas por via da delegação de competências e funções concentradas até então no Poder Central. Assistimos assim, embora em ritmo lento, em comparação com outros países europeus, ao aumento progressivo do intervencionismo por parte da administração local e de um maior envolvimento das comunidades locais na vida pública (Rebelo, Marta 2007).

Assim, considerando o “Sector Público”³ como o conjunto das actividades de qualquer natureza exercidas pelas entidades públicas (Estado, associações e instituições públicas, quer assentes na representatividade e na descentralização democrática, quer resultantes da funcionalidade tecnocrática e de descentralização por eficiência) (Sousa Franco, 1987), a administração local aparece como o elo de ligação do sector público com os cidadãos.

Em termos de estrutura interna do sector público, a administração local apresenta-se como uma subdivisão do que constitui o poder central (Estado *lato sensu*), ou seja, da actividade do Estado que, no âmbito definido pelas suas orientações políticas e com subordinação às normas jurídicas, visa realizar os interesses colectivos da sociedade.

³ Segundo Sousa Franco, o sector público divide-se em administração pública (Estado *lato sensu*) e sector empresarial do estado (empresas públicas), sendo a primeira subdividida, por sua vez, em Administração central, segurança social e administração local.

A administração local cobre todos os órgãos e áreas da administração cujo poder de decisão e actividade são relativamente diferenciados dos da administração central e se referem aos interesses próprios da população de uma parte, e não da totalidade, do território nacional.

O artigo 235º da Constituição da República Portuguesa (CRP) da sétima revisão de 2007 estabelece que “a organização democrática do Estado compreende a existência de autarquias locais, entendendo-se estas como pessoas colectivas territoriais dotadas de órgãos representativos, que visam a persecução de interesses próprios das populações respectivas.”

Esta noção de autarquia local pode ser complementada com a definição apresentada por Diogo Freitas do Amaral (1994), segundo a qual, “as autarquias locais são pessoas colectivas públicas de população e território, correspondentes a agregados de residentes em certas circunscrições do território nacional, e que asseguram a prossecução dos interesses comuns resultantes da vizinhança, mediante órgãos próprios, representativos dos respectivos habitantes.”

O artigo 237º da CRP no seu nº 1, estabelece que as atribuições das autarquias locais e as competências dos seus órgãos serão reguladas de harmonia com o princípio da descentralização administrativa. Estabelece ainda, o artigo 267.º da CRP, que a Administração Pública deve ser estruturada de modo a aproximar os serviços das populações e a assegurar a participação dos interessados na sua gestão efectiva. Refere ainda, o mesmo preceito, que para esse efeito, a lei estabelecerá formas adequadas descentralização administrativa.

Dada a importância das autarquias na organização territorial portuguesa, principalmente no que diz respeito aos municípios, cabe-lhes a responsabilidade de prestar um número cada vez mais elevado de serviços públicos atribuídos pelo Poder Central face ao processo de descentralização de atribuições e de competências observado ao longo dos últimos anos.

O processo de descentralização implica necessariamente uma redistribuição de funções entre os vários níveis de administração de forma a entregar a sua realização à estrutura mais adequada para o fazer, de acordo com o princípio de que essas funções devem ser prosseguidas o mais próximo possível dos cidadãos a que respeitam. Estas funções traduzem-se, em grande parte, na prestação de serviços de interesse geral (SIG) que deve ser assegurada pelo Estado.

Afirma ainda, Diogo Freitas do Amaral (1994), que os serviços públicos podem ser definidos como organizações humanas criadas no seio de cada pessoa colectiva pública com o fim de desempenhar as atribuições desta, sob direcção dos respectivos órgãos, devendo ser considerados como conceito base na organização administrativa.

Deste modo, considera-se que os serviços públicos são estruturas accionadas por indivíduos que trabalham ao serviço de determinada entidade pública, constituindo um elemento essencial dessa mesma entidade.

O sector público local apresenta-se, então, como uma peça chave na prestação de serviços públicos aos cidadãos, sendo objectivo principal das autarquias locais maximizar o bem-estar dos cidadãos e garantir um adequado nível de provisão de bens e serviços públicos locais. Simultaneamente, face à evolução gradual das atribuições e competências das autarquias locais verifica-se uma proliferação dos serviços públicos cuja prestação cabe às autarquias locais de forma a garantir uma satisfação mais eficiente das necessidades locais.

Assim sendo, a descentralização do Estado implica uma transferência de competências do poder central para outros níveis de poder político, local ou regional.

Neste sentido, mais que um fim, a descentralização do Estado deve ser encarada como um meio de introduzir no país um novo modelo de desenvolvimento (Rebelo, Marta 2007).

O novo modelo de desenvolvimento pretendido deverá ser sustentável em sentido lato.

Isto é, deverá conduzir a uma economia mais competitiva e mais coesa, deverá respeitar a integridade do ambiente, deverá erradicar a pobreza e deverá aprofundar e fortalecer a democracia portuguesa.

Em certos, casos, com a descentralização existe uma maior proximidade aos cidadãos, assim como uma maior adaptabilidade às preferências locais, no entanto, existe também menor burocracia, maior eficiência e mais eficácia. Por outro lado, a descentralização deve deslocar algumas funções, competências do poder central para eventuais autarquias metropolitanas, associações de municípios, municípios e freguesias.

Como princípio genérico deverão ser centralizadas as atribuições e competências, cuja descentralização pudesse pôr em causa direitos sociais fundamentais, através da eventual violação de princípios de universalidade, acessibilidade e igualdade de oportunidades dos cidadãos no território nacional, ou que possa pôr em causa a equidade no tratamento de outros agentes económicos nesse mesmo território (Rodrigues, José Azevedo e Simões, Ana Maria 2009). Neste caso a centralização é preferível à descentralização.

Ainda segundo (Rodrigues, José Azevedo e Simões, Ana Maria 2009), deverão ser descentralizadas as atribuições e competências associadas a uma optimização de recursos sobretudo nas áreas em que haja claros ganhos de eficiência e eficácia.

Desde já se podem realçar as áreas que pela sua natureza não exigem a respectiva centralização, mas antes a sua transferência para as administrações locais, melhor conhecedoras do contexto específico em que se inserem.

Poderão enquadrar-se nestas, áreas como:

- A Cultura (por exemplo, na sua componente de concessão de apoios a agentes culturais locais);
- A Segurança Social – não na definição do montante e tipo de prestações sociais, a manter centralizada, mas no que respeita à acção social;

- A Educação – não na definição do currículo obrigatório, a manter centralizada, mas nas competências no domínio da gestão e manutenção das infra-estruturas e equipamentos do ensino básico bem como a gestão de pessoal não docente de disciplinas do currículo obrigatório, as actividades extra-curriculares, etc;
- A Saúde (por exemplo, no âmbito da gestão de unidades de saúde locais).

Tratam-se sobretudo de áreas onde simultaneamente a escala municipal é em geral muito pequena, e se considera que não é necessário haver direcção e controlo por parte do Estado, pois assim estaríamos perante uma situação de desconcentração e não de descentralização.

Na mesma linha de reflexão, no âmbito do processo de descentralização, o incremento do número de serviços públicos integrados nas atribuições das autarquias locais leva os representantes locais a definir cuidadosamente quais as formas de efectuar a prestação desses serviços, procurando o modo que melhor lhes permita satisfazer as necessidades da população face aos recursos de que dispõem.

Frequentemente, verifica-se que a gestão efectuada directamente pela autarquia não se revela a mais eficaz, sendo necessário equacionar outras possibilidades, isto é, optar por formas de gestão dos serviços públicos locais para além da gestão pública directa.

Esta onda de descentralização de responsabilidades e financiamentos para as autarquias é claramente um aspecto positivo e representa uma grande oportunidade, contudo não deixa de se poder traduzir numa ameaça não menos importante se for feita de modo leviano, atrapalhado e sem assegurar que todos os poderes locais estão em condições de verem aumentado o seu número de obrigações e responsabilidades.

Segundo (Maldonado, Isabel 2003), existem diversos modelos de relacionamento entre o Governo central e o local. O governo local pode assumir-se com relativa autonomia; como agência; como modelo interactivo. No modelo de relativa autonomia, aceita-se a realidade Estado-Nação, mas dotam-se as autoridades locais de independência no quadro definido de poderes e obrigações em que o mecanismo regulador é a existência de um ordenamento jurídico.

Esta autonomia firma-se no facto de as suas fontes de financiamento serem provenientes de impostos municipais, o que se traduz no gozo de uma ampla liberdade para prosseguir as suas políticas mais ou menos em sintonia com o Governo central.

No modelo de agência é minimizado o papel político das autoridades locais, que executam num determinado território as políticas do Governo central, sujeitas a um estrito controlo, inclusive legislativo, caracterizado pela limitação do lançamento de impostos locais significativos ao contrário do modelo anterior.

Por sua vez, o modelo interactivo possui um carácter mais indefinido, está orientado na sua concepção pela ideia de uma complexa teia de relações entre o governo central e o governo local, em que os responsáveis dos dois níveis de governação prosseguem finalidades comuns. A ênfase, aqui é colocada no trabalho em partilha, e da política de impostos não é, como nos outros modelos, um factor claro de diferenciação.

Estes três modelos correspondem a modelos «ideais», são construções mentais e teóricas e como tal não se encontram no terreno.

Não obstante, aparecem muitas vezes no terreno, traços dos três modelos, determinando quais os traços predominantes uma vez que serão esses que de certo modo vão catalogar o sistema concreto que estamos a analisar.

2.4. Perspectivas Futuras na Governação Local

No actual contexto político-económico, de globalização, de crise económica, e de graves carências sociais, abrem-se novos desafios que se deverão impor às estruturas de governação local e, particularmente, aos Municípios.

A Reforma Administrativa do Poder Local ergue-se, hoje, como um pilar fundamental para a melhoria da gestão do território e da prestação de serviços públicos aos cidadãos.

Atravessamos uma época em que o modelo de gestão deve ser analisado e estruturalmente melhorado, de modo a permitir o reforço do poder local.

Pensamos que se torna urgente alterar o modelo de gestão autárquica em Portugal, de forma a que os objectivos, não sendo, apenas, de curto prazo, garantam a sua sustentabilidade.

Perspectiva-se, então, que as autarquias locais irão conquistar um papel acrescido, na governação do nosso país, com maior responsabilidade e intervenção tornando-se, assim, cada vez mais importantes no combate à crise económica, financeira e de valores, que hoje vivemos.

A actual situação deve-se, muito especialmente, ao facto do nosso país ter uma economia aberta, fortemente marcada por um quadro de interacções traçado num contexto de crise nos mercados financeiros internacionais e na economia, à escala global.

É nesse quadro, que as Autarquias Locais devem actuar como um veículo de descentralização de políticas que procuram o desenvolvimento económico e social das populações e, por outro lado, evidenciar a sua vontade política e disponibilidade de, num futuro muito próximo, realizar, conjuntamente com o Poder Central e a sociedade portuguesa, uma reforma de gestão, uma reforma de território e uma reforma política do Poder Local (Rebelo, Marta 2007).

As perspectivas de futuro passam por uma acção reformista que reforçará os Municípios e as Freguesias, no quadro do respectivo estatuto constitucional, mudando regras e, sobretudo, adaptando-as a um novo tempo, diferente nas circunstâncias económicas, políticas e sociais e, sobretudo, cada vez mais exigente na eficácia e na eficiência da aplicação dos recursos públicos.

É nos dias de hoje, um grande desafio para o poder central o assumir como projecto próprio - e para além do quadro dos compromissos resultantes do Memorando de entendimento com a Comissão Europeia, o Banco Central Europeu e o Fundo Monetário Internacional - uma agenda reformista e inovadora para o Poder Local assente em duas vertentes fundamentais: a proximidade e a descentralização através de uma reforma administrativa robusta e coerente que privilegie o desenvolvimento harmonioso do território nacional ao serviço dos cidadãos (Programa do XIX Governo Constitucional, 2011).

Sem dúvida que é imperioso colocar, de imediato, a administração local e a reforma administrativa no centro do debate político reformista, num quadro mais amplo de reforço da cidadania, da solidariedade e de abertura à sociedade podendo ser o ponto de partida para inverter a situação de crise económica e de valores actualmente sentida, como já referi anteriormente.

Deste modo, e de acordo com o Documento Verde da Reforma da Administração Local “esta assentará nos seguintes vectores estratégicos: sector empresarial local, organização do território, democracia local, gestão municipal intermunicipal e financiamento.”

Sector Empresarial Local

Dentro deste vector os principais objectivos passam por:

- Efectuar um levantamento sobre o número de entidades que pertencem ao Sector Empresarial Local (SEL);
- Avaliar o actual SEL de modo a ajustar as futuras iniciativas legislativas às finalidades que a nova reforma procura alcançar;

- Elaborar um novo diploma do SEL de modo a definir novos critérios para a sua criação, existência e gestão;
- Redimensionar e fortalecer o SEL, redefinindo o seu perímetro de actuação.

Para que tudo isto seja implementado vai ser definida uma matriz de critérios que será a base orientadora a ter em consideração na futura reforma do SEL.

Organização do território

- Realizar uma análise do mapa administrativo actual, promovendo a diminuição do número de freguesias actuais pela aglomeração, dando origem à criação de novas freguesias de maior dimensão de acordo com as suas tipologias e salvaguardando as especificidades territoriais e culturais;

Perspectiva-se que esta fase inicial será marcada por um período de tempo dedicado à realização do debate visando a explicação do que se pretende o reforço do poder de proximidade das novas freguesias.

Gestão Municipal, Intermunicipal e Financiamento

- Reformatar as competências dos diferentes níveis das Divisões Administrativas, estabelecendo novos quadros de actuação no âmbito dos Municípios, Comunidades Intermunicipais (CIM) e outras Estruturas Associativas, procurando reforçar atribuições e competências e promovendo a eficiência da gestão pública;
- Analisar e regular os diferentes níveis e tipologias de Associativismo Municipal, criados ao longo de 20 anos, no pressuposto de que não deverão sobrepor-se nem repetir-se nas suas funções.

Democracia local

- Promover o debate relativo a um novo enquadramento legal autárquico;
- Adaptar as estruturas orgânicas municipais à nova geometria de gestão, visando a racionalização na afectação de recursos.

O que se pretende neste vector será discutir e analisar as novas alterações a introduzir na Lei Eleitoral para os Órgãos das Autarquias Locais, Formação e Composição dos Executivos, Membros de Apoio aos Executivos, Estruturas Orgânicas e Dirigentes Municipais, Competências dos Executivos Municipais e por fim Competências das Assembleias Municipais.

Assim, é importante que a acção do Poder Central seja norteadada nos vectores estratégicos anteriormente referidos para se atingir a reforma da Administração Autárquica.

Importa mudar de um registo centralista para um novo patamar de responsabilidade e de coesão nacional que valorize a eficiência na afectação de recursos destinados ao desenvolvimento social, económico, cultural e ambiental das populações, mas que esteja em linha, também, com o princípio da subsidiariedade (Programa do XIX Governo Constitucional de Portugal).

Todos os vectores assinalados representam novos desafios que, certamente, vão conduzir a uma gestão mais próxima da sociedade e fomentarão uma maior participação e discussão pública dos cidadãos e das suas estruturas sociais, de forma a contrariar a tendência de actual de afastamento progressivo. Acima de tudo, representam um desafio à capacidade das organizações em geral, da Administração Central e dos Municípios em particular, para manterem uma dinâmica socioeconómica local activa de participação activa.

2.5. Serviços de Interesse Geral

No século XX, o Estado assumiu-se como prestador e produtor, tomando a seu cargo o exercício de determinadas actividades consideradas de interesse geral e destinadas a fornecer aos cidadãos os meios de satisfação directa das necessidades nos mais variados sectores.

Surgiu assim, o conceito de serviço público, enquanto actividades de interesse geral que o Estado toma a seu cargo, directa ou indirectamente, por entender que tais actividades, designadamente económicas, se traduzem na satisfação de necessidades colectivas (Alves Carlos Soares, 2002).

O conceito de serviço público apresenta um duplo significado, isto é, refere-se simultaneamente ao organismo de produção do serviço e à missão de interesse geral que é seu objecto. As autoridades públicas devem favorecer ou permitir a realização de missões de interesse geral, impondo, para isso, obrigações específicas de serviço público aos organismos de produção destes serviços segundo (Marques Rui, 2005).

Ainda segundo o mesmo autor, estes serviços de interesse geral (SIG) representam actividades que podem ou não possuir interesse económico associado, sendo que, em qualquer dos casos, estarão sujeitos às obrigações específicas de serviço público. O facto de determinada actividade não possuir interesse económico associado, não implica obrigatoriamente que esta não tenha valor económico, significa sim, que esta não se coaduna com a recuperação de todos os seus custos.

Assim, e segundo a (Comissão das Comunidades Europeias, 2007) um SIG é um serviço, que as autoridades públicas classificam de interesse geral e subordinam a obrigações específicas de serviço público. Estes serviços foram identificados como cruciais para o modelo europeu de sociedade - aquele que poderá estruturar a União Europeia.

Ainda segundo a (Comissão das Comunidades Europeias, 2007) os SIG podem ser agrupados em dois tipos amplos de serviços, consoante as funções e a organização, os quais podem variar muito em toda a União Europeia (UE):

- Por um lado, os regimes de segurança social estatutários e complementares e,
- Por outro lado, outros serviços prestados directamente às pessoas, que desempenham um papel preventivo e socialmente coeso, tal como, serviços de assistência social, emprego e serviços de formação, habitação social, cuidados infantis ou serviços de cuidados prolongados.

Os serviços de interesse geral abrangem um amplo leque de actividades, dos grandes sectores que operam redes, como a produção e distribuição de energia, as telecomunicações, os transportes, a radiodifusão e os serviços postais, à educação, abastecimento de água, gestão de resíduos, serviços de saúde e serviços sociais. Estes serviços assumem grande importância para os cidadãos e empresas.

Apesar da abertura destes sectores ao mercado e à concorrência, continua a ser necessário garantir a todos os cidadãos, independentemente da respectiva situação económica, social e geográfica condições de igualdade, serviços de qualidade e a preços acessíveis.

Os SIG desempenham um papel importante na promoção da coesão social e territorial. Estes serviços devem funcionar com base em princípios e em condições que lhes permitam cumprir as suas missões. Com efeito, todos os cidadãos devem ter acesso a SIG de qualidade e a preços comportáveis, ultrapassando-se assim os problemas da exclusão social e do isolamento (Sílvia, A. M., Freitas, L. M, Lourenço, M. J., Aires, N. C., 2001).

A prestação destes serviços, directamente pelos poderes públicos ou por empresas privadas concessionárias do poder público, tem como finalidade básica garantir a realização de certos valores que o mercado só por si não estaria em condições de assegurar, como sejam a segurança, a universalidade e a equidade, a acessibilidade económica e a qualidade do serviço.

Segundo (Sousa Virgínia 2007) “o Estado é cada vez menos produtor de SIG, perde a sua posição de accionista em empresas consideradas estratégicas para o bem estar económico e social dos cidadãos, se não resguarda as suas capacidades de gestão, com práticas de efectivo “bom governo”, e, se apesar de tudo, não cria instituições reguladoras que evitem as “falhas” do mercado e as suas, e que garantam ganhos de eficiência, performance, competitividade e bem estar económico e social, então, o Modelo Social Europeu está em risco, por falta de sustentabilidade.”

Surge o processo de privatização na tentativa de reduzir o peso do Estado e os encargos por si suportados numa tentativa de reduzir o défice público, contudo deve existir um equilíbrio na relação de redução de custos para o Estado e a prestação de um serviço de qualidade na tentativa de alcançar a melhor solução quer para o próprio Estado quer para o consumidor.

Por outro lado, e ainda segundo (Sousa Virgínia, 2007) as medidas que vêm sendo tomadas para reduzir o deficit e a dívida, nomeadamente aquelas que anulam o papel produtor do Estado e abrem o mercado aos serviços de interesse geral (SIG) enfrentam várias barreiras, com relevo para:

- Crescentes necessidades e riscos sociais a que a produção de (SIG) tem de dar resposta;
- Os inevitáveis aumentos de subsídios e de transferências sociais –uma marca característica dos Welfare States europeus.

Relacionada com os SIG surge por seu lado, a designação de Serviços de Interesse Económico Geral (SIEG) fica reservada ao exercício de actividades económicas que os Estados submetem a obrigações específicas de serviço público, com o objectivo de garantir serviços de qualidade a preços acessíveis a todos os cidadãos, tendo por primado o princípio da acessibilidade e, por inerência, os princípios da igualdade, da universalidade e da continuidade (Marques Rui, 2005).

A par do conceito de SIEG, define-se o conceito de serviços sociais de interesse geral (SSIG), reservado àqueles serviços que o Estado presta a fim de garantir a realização de direitos económicos, sociais e culturais como sejam, por exemplo, a saúde e a educação. Note-se que, até ao momento, não existe, nem mesmo ao nível comunitário, uma definição expressa de Serviços de Interesse Geral ou de Serviços de Interesse Económico Geral, nem sequer uma definição objectiva e unívoca de obrigações de serviço público.

De qualquer modo, são obrigações gerais dos conceitos indicados em cima as seguintes situações:

- Garantia de funcionamento dos serviços e da segurança do abastecimento;
- Garantia do serviço universal ou da universalidade do serviço (o abastecimento de todo o território e de todos os cidadãos);
- Garantia da igualdade de acesso aos utentes;
- Garantia da qualidade e da continuidade do abastecimento.

Finalmente, é necessário sublinhar que a prestação de serviços de interesse geral e o cumprimento das obrigações de serviço público exige um regime intenso e eficaz de regulação pública, nomeadamente através de entidades reguladoras independentes e dotadas dos poderes necessários e suficientes para implementar e superintender o cumprimento de tais obrigações, garantir os direitos dos utentes e sancionar eventuais infracções.

3. A Lei das Finanças Locais

3.1. Enquadramento e Princípios da Lei das Finanças Locais

A divisão de responsabilidades que justifica um fluxo financeiro de uma entidade central no sentido de unidades subsidiárias, reconhece que a dotação descentralizada de recursos destinados a suprir necessidades populacionais e de agentes locais provoca vantagens diversas a uma apreciação concentrada nos órgãos máximos decisores.

Como resposta à necessidade de interacção entre as esferas centralizadas e descentralizadas, surge um conjunto diverso de aspectos que vão da regulação à colaboração na partilha das despesas públicas, passando pela criação de incentivos, pela gestão de fundos e pela redistribuição de rendimentos próprios, provenientes das instâncias descentralizadas dirigindo-se aos órgãos centralizadores, ou oriundos de um esforço de colecta local que engrossam o erário público nacional (Pereira, 2001; Mourão, 2003).

Os esforços de participação do Estado nas despesas públicas locais são justificados com base no propósito de redistribuição, que por sua vez, pretende alcançar o princípio de equidade. Num momento em que Portugal vive uma situação financeira difícil, e que reclama a adopção de medidas de rigor e consolidação orçamental, designadamente uma reforma da administração pública e uma forte acção descentralizadora, reclama-se um quadro financeiro para as autarquias locais dinâmico e adequado às suas ingentes tarefas. Como resposta às necessidades de empreender uma reforma do sistema de financiamento autárquico foi, assim, estabelecido o quadro estratégico de suporte à revisão da Lei das Finanças Locais (LFL), que se insere no quadro da consolidação orçamental e da solidariedade financeira entre os vários subsectores do sector público administrativo, em articulação com o aprofundamento da descentralização e da autonomia local.

A reforma do sistema de financiamento autárquico já incidiu no passado especialmente, sobre o modelo de repartição de recursos públicos entre o Estado e as autarquias locais, sobre os critérios de repartição da transferência anual do Orçamento do Estado, sobre o quadro de receitas próprias e sobre o regime de recurso ao crédito por parte das autarquias. Hoje em dia todas essas situações são transferidas de modo a operacionalizar uma futura reforma de gestão da administração local.

O artigo 1º da LFL, no seu n.º1 diz que a presente lei estabelece o regime financeiro dos municípios e das freguesias.

Atento ao que é aqui indicado entende-se que a lei das finanças locais constitui o referencial fundamental conducente à efectivação da responsabilidade financeira apurada no âmbito do exercício da tutela jurisdicional ou derivada de auditorias ou inspecções realizadas no exercício da tutela administrativa. Porém, há que destacar a diversidade de normas que não apenas se correlacionam como condicionam a aplicação da LFL.

É por exemplo o caso da Lei nº 53/F/2006, de 29 de Dezembro, que aprova o regime do sector empresarial local e sem o qual é impossível calcular por exemplo o nível de endividamento de um município caso este detenha participações societárias em empresas municipais.

Por seu lado, no n.º2 do art. 1º da LFL surge a primeira de diversas disposições desta lei que, de forma explícita ou implícita, serão objecto de posterior regulamentação.

Assim, às áreas metropolitanas de Lisboa e Porto cabe aplicar os princípios da Lei nº 2/2007 à sua gestão financeira sem prejuízo da publicação posterior do respectivo regime financeiro.

A LFL assenta em determinados princípios fundamentais, que definem o propósito e objectivos deste documento legal, cujo conteúdo aqui se apresenta:

- Princípio da Coerência – o regime financeiro das autarquias respeita o princípio da coerência com o quadro de atribuições e competências que legalmente lhes está cometido, ou seja, prevê regras que visam assegurar o adequado financiamento de novas atribuições e competências;
- Princípio da Autonomia Financeira das Autarquias – a gestão do património e das finanças dos municípios e das freguesias compete aos respectivos órgãos, sendo satisfeita uma velha ambição do poder local, atribuindo-se às autarquias o poder de cobrar os seus próprios impostos, libertando-se da dependência da administração fiscal;
- Princípios e Regras Orçamentais – a LFL estabelece as regras orçamentais a adoptar pelas autarquias, estando estas sujeitas às normas consagradas na Lei de Enquadramento Orçamental e aos princípios e regras orçamentais e de estabilidade orçamental;
- Promoção da Sustentabilidade – o regime financeiro dos municípios e das freguesias deve contribuir para a promoção do desenvolvimento económico, para a preservação do ambiente, para o ordenamento do território e para o bem-estar social;
- Participação das autarquias nos recursos públicos – a participação de cada autarquia nos recursos públicos é determinada nos termos e de acordo com os critérios previstos na LFL, visando o equilíbrio financeiro vertical (visa adequar os recursos de cada nível administrativo às respectivas competências) e horizontal (pretende corrigir as desigualdades entre autarquias, designadamente de diferentes capacidades de arrecadação de receitas ou de diferentes necessidades de despesa) (Alexandre Joaquim, 2007).

3.2. O Sistema Fiscal Português

O sistema fiscal português contempla impostos nacionais e locais, os quais incidem sobre o rendimento, o património e a despesa, para além de outros que tributam certos actos ou situações específicas.

Ao nível local não há tributação ao rendimento, apenas ao património, através do IMT e do IMI e sobre a despesa, através do Imposto Municipal sobre Veículos (IMV). Contudo, existem impostos nacionais que fazem parte das receitas das autarquias como o são uma parcela do Imposto de Valor Acrescentado (IVA), do IRS e IRC.

Neste ponto pretende-se, de forma sintética, caracterizar o sistema fiscal nacional de modo a proporcionar um enquadramento face aos impostos que mais relevam para as receitas da administração local (www.dgci.min-financas.pt).

Imposto Municipal sobre Imóveis (IMI)

O IMI incide sobre o valor patrimonial tributário dos prédios (rústicos, urbanos ou mistos), é receita dos municípios.

A definição de prédio considera toda a fracção de território, abrangendo as águas, plantações, edifícios e construções de qualquer natureza nela incorporados, com carácter de permanência, desde que faça parte do património de uma pessoa singular ou colectiva e tenha valor económico.

O IMI reconhece três categorias de prédios de acordo com a sua localização e/ou função económica:

- Prédio Rústico, prédios situados fora dos aglomerados urbanos e que têm um destino agrícola, ou não tendo uma exploração agrícola, não estão afectados para construção;

- Prédio Urbano, sendo todos os prédios que não são classificados como rústicos, nem mistos;
- Prédio Misto, nomeadamente quando existem com igual valor económico, uma parte urbana e uma parte rústica.

O valor patrimonial tributário dos prédios corresponde ao valor determinado de acordo com as regras estipuladas no Código do IMI. Este valor está registado na matriz predial, tratando-se do documento que descreve o prédio, identifica os seus proprietários e todos os eventos que sejam relevantes ou afectem o imóvel.

Imposto Municipal sobre as Transmissões Onerosas sobre Imóveis (IMT)

O IMT trata-se de um imposto que tributa as transmissões onerosas do direito de propriedade, ou de figuras parcelares desse direito, sobre bens imóveis, situados no território nacional. De um modo geral, o IMT é devido pela pessoa para quem se transmitem os bens, sendo que existem regras inerentes a situações especiais, que devem ser respeitadas.

Imposto sobre o Rendimento Singular (IRS)

É um sistema que trata de uma forma unitária e global os rendimentos, configurando na sujeição do conjunto dos rendimentos das várias categorias a uma técnica tributária uniforme.

As características principais do imposto sobre o rendimento singular decorrem de um princípio constitucional que consagra a progressividade do imposto (estabelece escalões de rendimento), com o objectivo de diminuir as desigualdades sociais.

Imposto sobre o Rendimento Colectivo (IRC)

Trata-se de um imposto que assenta na teoria do incremento patrimonial, teoria essa que consiste na diferença entre o valor do património no início e no fim do período de tributação.

No âmbito da definição de alterações incluem-se tanto o rendimento regular, como os incrementos obtidos a título regular, como ainda os obtidos a título excepcional, seja de forma onerosa ou gratuita.

Este incide sobre pessoas colectivas, e tem por base de imposto, o lucro. Na sua definição, este consiste na diferença entre os valores do rendimento líquido no fim e no início do período de tributação, com as correcções constantes na lei.

Imposto de Valor Acrescentado (IVA)

É um imposto sobre o consumo que é cobrado por todos os fornecedores de bens e serviços no âmbito das suas actividades, os quais o entregam às entidades fiscais.

Se bem que se trate de um imposto sobre o consumo, as entidades não suportam o custo total do mesmo.

Na verdade, as entidades que fornecem serviços podem deduzir o IVA pago pelos produtos que compraram, sendo neste caso um imposto neutro.

Enquadrada no Sistema Fiscal Português encontra-se a LFL, a qual faz parte integrante deste sistema, na medida em que estabelece qual a receita proveniente da cobrança dos impostos locais a que as autarquias têm direito e define, também, quais os seus poderes tributários.

3.3. Receitas das Autarquias Locais Portuguesas

De acordo com a Lei n.º 2/2007, no seu artigo 10.º, são estabelecidas como fontes de receita dos Municípios:

- O produto da cobrança dos impostos municipais a cuja receita têm direito, designadamente:
 - O imposto municipal sobre imóveis (IMI) (à excepção de 50 % do produto da receita sobre os prédios Rústicos que constitui receita das Freguesias) com base na alínea a) art.º 17º da Lei n.º 2/2007 de Janeiro, da LFL;
 - O imposto municipal sobre as transmissões onerosas de imóveis (IMT) e
 - O imposto municipal sobre veículos (IMV) Lei n.º 22-A/2007 de 29 de Junho
- Além destes impostos, outras são as fontes de receita previstas na Lei, provenientes nomeadamente:
 - Do produto da cobrança de derramas lançadas nos termos do artigo 14.º da LFL⁴
 - Do produto da cobrança de taxas e preços resultantes da concessão de licenças e da prestação de serviços pelo município, de acordo com o disposto nos artigos 15.º e 16.º da LFL;
 - Da participação nos recursos públicos determinada nos termos do disposto nos artigos 19.º e seguintes⁵;
 - Do produto da cobrança de encargos de mais-valias destinados por lei ao município;

⁴ Continua a ser da competência das assembleias municipais, sob proposta das respectivas câmaras, a deliberação relativa ao lançamento e à taxa da derrama, contudo agora admite-se o lançamento de uma taxa reduzida de para os contribuintes cujo volume de negócios, no ano anterior, não tenha ultrapassado 150 000 euros.

⁵ A partir do art.º 19º da Lei n.º 2/2007, são definidas as regras para repartição dos recursos públicos entre o Estado e os Municípios, tal repartição, tanto no que respeita ao Fundo de Equilíbrio Financeiro (FEF) e às suas duas componentes (Fundo Geral municipal (FGM) e Fundo de Coesão Municipal (FCM)) como as do Fundo Social Municipal (FSM), este último cuja receita está consignada, pois destina-se nomeadamente ao financiamento de despesas determinadas, relativas a atribuições e competências transferidas da Administração Central para os Municípios, associadas a funções sociais, nomeadamente na educação, na saúde ou na acção social.

- Do produto de multas e coimas fixadas por lei, regulamento ou portaria que caibam ao município;
- Do rendimento de bens próprios, móveis ou imóveis, por eles administrados, dados em concessão ou cedidos para exploração;
- Da participação nos lucros de sociedades e nos resultados de outras entidades em que o Município tome parte;
- Do produto de heranças, legados, doações e outras liberalidades a favor do Município;
- Do produto da alienação de bens próprios, móveis ou imóveis;
- Do produto de empréstimos, incluindo os resultantes da emissão de obrigações municipais;
- Outras receitas estabelecidas por lei ou regulamento a favor dos Municípios.

A actual Lei das Finanças Locais tem por objectivo promover um equilíbrio financeiro horizontal (entre os Municípios) e vertical (entre estes e a Administração Central).

Conclui-se, então, que tem por base o princípio da solidariedade, nesse sentido e como foi dito anteriormente, entre outras fontes de receita prevê a repartição dos recursos públicos entre o Estado e os Municípios, cujas formas de participação procurarei sintetizar de seguida.

Esta repartição de recursos, na parte que respeita às transferências do Orçamento de Estado (OE) para os Municípios, está estruturada sob a forma de transferências de fundos, que são os seguintes:

- Fundo de Equilíbrio Financeiro (FEF)
- Fundo Geral Municipal (FGM)
- Fundo de Coesão Municipal (FCM)
- Fundo Social Municipal (FSM)

O FEF é uma subvenção geral que tem um valor global igual a 25,3% da média aritmética simples da receita proveniente dos impostos sobre o rendimento das pessoas singulares (IRS), das pessoas colectivas (IRC) e sobre o valor acrescentado (IVA) e é repartido da seguinte forma 50% como Fundo Geral Municipal (FGM) e 50% como Fundo de Coesão Municipal (FCM) com base no artigo 21º da Lei 2/2007 de 15 de Janeiro, Lei das Finanças Locais.

O FGM corresponde a uma transferência financeira do Estado que visa dotar os Municípios de condições financeiras adequadas ao desempenho das suas atribuições, em função dos respectivos níveis de funcionamento e investimento com base no art.º 22º da Lei n.º2/2007 de 15 de Janeiro, LFL (neste artigo é perceptível a verticalização do equilíbrio financeiro afirmada nesta lei).

O FCM visa reforçar a coesão municipal, fomentando a correcção de assimetrias, em benefício dos Municípios menos desenvolvidos, onde existam situações de desigualdade relativamente às correspondentes médias nacionais, e corresponde à soma da compensação fiscal (CFSF) e da compensação da desigualdade de oportunidades (CDO) baseada no índice de desigualdade de oportunidades (IDO).

A compensação por desigualdade de oportunidades visa compensar, para certos Municípios, a diferença de oportunidades decorrente da desigualdade de acesso a condições necessárias para os munícipes poderem ter uma vida mais longa com melhores níveis de saúde, de conforto, de saneamento básico e de aquisição de conhecimentos com base no art.º 23º da Lei 2/2007.

No fundo trata-se da presença do conceito do equilíbrio financeiro horizontal associado à solidariedade transversal entre os Municípios, dado que como consta da LFL, os Municípios com maior capitação de receitas municipais, nos termos dos nº 1, 2 e 4 do artigo 27.º, são contribuintes líquidos do FCM no nº3 do art.º 21º.

Os municípios com capitação de receitas municipais em termos de Compensação Fiscal igual ou superior a 1,25 vezes a média nacional, são contribuintes líquidos do FCM, enquanto os que registem uma capitação inferior a 0,75 são beneficiários líquidos do fundo.

Por fim, o Fundo Social Municipal (FSM), compreende à transferência financeira determinada na Lei do Orçamento de Estado, e calculada proporcionalmente para cada município, de acordo com os indicadores estabelecidos no n.º 1 do artigo 28.º da LFL e estando esta receita consignada à realização de despesas específicas, relativas às atribuições e competências transferidas da Administração Central para os Municípios, associadas a funções sociais, nomeadamente na educação, na saúde ou na acção social.

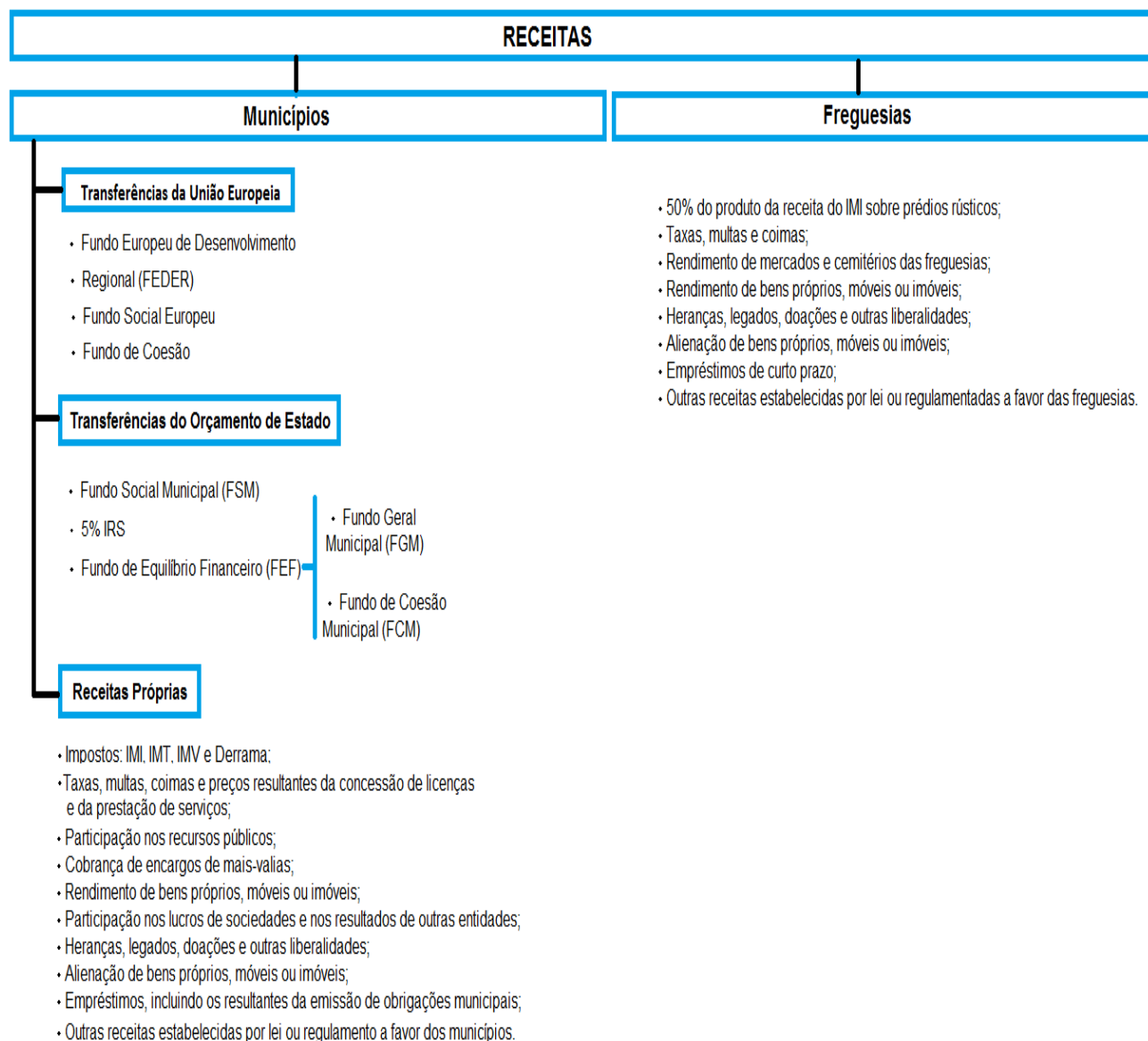
Assim, pode dizer-se que estando as verbas do FSM consignadas, então a autonomia financeira das autarquias pelo menos na parte que lhes corresponde, está no mínimo condicionada (estando ainda condicionada noutras matérias, como a aplicação de fundos provenientes das transferências da UE ou as receitas de empréstimos a médio e longo prazo).

No que respeita ao FCM, existindo Municípios contribuintes líquidos, existem também outros que são beneficiários líquidos, visando promover o equilíbrio horizontal e de alguma forma compensar a maior capacidade/agressividade fiscal permitida aos Municípios com a introdução de uma componente variável na cobrança sobre o IRS (0% a 5%).

Já no que respeita ao FGM, apesar de comportar a referida parcela variável, comporta também uma parcela fixa de 5% repartida de igual forma por todos os Municípios, sendo variável o benefício de cada um consoante as suas características de acordo com os critérios definidos na lei, nomeadamente factores como a população residente, a média diária de dormidas em estabelecimentos hoteleiros e parques de campismo ou a área afectada a áreas protegidas, cuja, variabilidade determina o montante deste fundo entre os vários Municípios.

O FEF, sendo repartido de igual forma entre o FGM e o FCM, garante sempre que qualquer município é beneficiário líquido deste fundo. Simultaneamente, esta repartição torna mais claros os dois objectivos principais do FEF: a partilha dos recursos entre a Administração Central e Local e a equalização entre as autarquias do mesmo nível.

Figura 3.1: Receitas Municipais



Fonte: Bravo, Ana Bela Santos & Sá, Jorge A. Vasconcelos e, (2000), Autarquias Locais: Descentralização e Melhor Gestão, p. 47.

Assim, pode-se dizer que são cinco os grandes grupos de receitas dos Municípios: Impostos municipais; transferências; taxas e licenças; receitas da gestão patrimonial e o recurso ao endividamento.

A lei determina que as receitas próprias das autarquias só podem ser definidas por lei da Assembleia da República, não podendo os órgãos autárquicos determinar o lançamento de impostos, taxas, derramas ou mais-valias que não estejam previstos na lei.

A classificação económica das receitas públicas é o método de classificação mais utilizado e que permite distinguir a receita quanto à sua natureza económica, desde logo, se é corrente ou de capital, bem como o respectivo enquadramento em termos de agrupamento e rubrica.

A estrutura económica das receitas está definida no classificador económico das receitas e despesas a utilizar pelas autarquias locais na preparação dos documentos previsionais e resulta da adaptação às autarquias locais, da classificação económica das receitas e despesas públicas que consta do Decreto-Lei n.º 26/2002, de 14 de Fevereiro.

Figura 3.2. Classificação das Receitas

Tipo de Receita	Capítulo económico	Observações
Receitas Correntes	01 - Impostos directos; 02 - Impostos indirectos; 04 - Taxas, multas e outras penalidades; 05 - Rendimentos de propriedade; 06 - Transferências correntes; 07 - Venda de bens e serviços correntes; 08 - Outras receitas correntes.	<p>Os capítulos 01; 02; 04 e 06 registam as principais fontes de receita dos Municípios. As transferências respeitam a receita municipal sem que haja lugar a qualquer contrapartida.</p> <p>O capítulo 03 - Contribuições sociais, deixou de constar do classificador uma vez que estas já não constituem receita municipal, por força da centralização do sistema contributivo.</p> <p>Os restantes capítulos, incluindo as outras receitas correntes têm um peso residual na receita corrente, as quais englobam as receitas não susceptíveis de classificação nos capítulos anteriores.</p>
Receitas de Capital	09 - Venda de bens de investimento; 10 - Transferências de capital; 11 - Activos financeiros; 12 - Passivos financeiros; 13 - Outras receitas de capital	<p>A venda de bens de investimento, as transferências de capital e os passivos financeiros, são as principais fontes da receita de capital. O capítulo 09, desagrega-se em quatro grupos (terrenos; habitações; edifícios e outros bens de investimento).</p> <p>O registo de activos financeiros nas contas municipais é menos vulgar e relevante quanto à existência dos passivos financeiros</p> <p>As outras receitas de capital têm carácter residual, englobando as receitas não susceptíveis de classificação nos capítulos de capital anteriores</p>
Outras Receitas	15 - Reposições não abatidas nos pagamentos; 16 - Saldo da gerência anterior; 17 - Operações extra orçamentais.	<p>O capítulo 15 regista as entradas de fundos registadas no ano económico n, mas cujos pagamentos haviam sido efectuados em anos anteriores. O capítulo 16 regista a receita que transitou em saldo da gerência anterior, enquanto o capítulo 17 operações que não respeitam ao orçamento, mas apenas devem constar nos mapas de tesouraria (Ex: Retenções na fonte em sede de IRS, ADSE, etc.).</p>

Fonte: Decreto-Lei n.º 26/2002, Compilação, Carvalho, Manuel

As receitas registadas nos capítulos 01 a 10 e 13 são receitas efectivas, na medida em que o seu registo constitui entrada real e em montante equivalente nas contas municipais e o seu valor não terá de ser mais tarde reembolsável.

Já as receitas registadas nos capítulos 11 e 12, constituem receita não efectiva, uma vez que representam em geral, venda de títulos de crédito ou obrigações e empréstimos contraídos, os quais não-de ser reembolsados.

As receitas das autarquias incluem as receitas próprias (impostos a elas consignadas por lei, taxas, tarifas, licenças e outras), empréstimos e transferências do OE.

Os impostos locais podem distinguir-se quanto:

- À forma como as suas receitas são ou não partilhadas entre autarquias e administração central ou ao grau de discricionariedade que a autarquia tem no seu lançamento (que pode ser nula, alguma ou total);
- A discricionariedade refere-se ao poder de decisão da autarquia acerca do tipo de receita, da base de incidência, da taxa e do regime de isenções.

Relativamente ao grau de discricionariedade, é de considerar que para o IRS, com a actual LFL, os Municípios passaram a dispor de algum poder discricionário, na medida em que dispõem da possibilidade de decidir, numa margem de 5% da sua receita, qual a taxa que pretendem aplicar aos seus residentes.

Quanto ao modo de colecta dos vários tipos de receita ela também varia, sendo uma pela autarquia, outras pela Administração Central e ainda outras em conjunto.

3.4. Despesa dos Municípios Portugueses

Todas estas receitas, previstas no ponto anterior, não fariam qualquer sentido se não fosse para fazer face a despesas dos Municípios, sejam elas de natureza corrente ou de capital.

Por norma, na generalidade dos Municípios, as despesas correntes são as que têm maior peso no orçamento constituindo, geralmente, as despesas com pessoal uma rubrica pesada, daí que a própria Lei das Finanças Locais, preveja no seu art. 62º, que até 2009, a Lei do Orçamento do Estado possa fixar limites anuais para as despesas com pessoal, incluindo as relativas a contratos de avença, tarefa e aquisição de serviços a pessoas singulares.

Esta foi a forma encontrada pelo legislador, para também junto das autarquias locais começar a controlar o défice, dirigindo-se particularmente às despesas com pessoal.

As despesas associadas a funções sociais desempenhadas pelos Municípios, nomeadamente na área da educação, da saúde ou da acção social, têm o seu financiamento previsto no Fundo Social Municipal (FSM).

As diversas Leis do Orçamento de Estado, bem como os Decretos de Execução Orçamental e algumas Deliberações do Tribunal de Contas têm limitado a progressão ainda maior da despesa pública, em geral, e particularmente da associada à Administração Local, veja-se a título de exemplo a Lei do OE para 2007⁶ que dedica todo o seu CAPÍTULO IV às Finanças Locais, prevendo, desde logo entre outras questões, que a contribuição dos impostos do Estado para as autarquias será igual à do ano anterior, deduzindo-se assim que qualquer aumento da despesa, seja por via de um acréscimo de compromissos, seja por via da inflação, terá de ser financiada por receitas próprias das autarquias.

A estrutura económica das despesas está definida, no já referido classificador económico das receitas e despesas a utilizar pelas autarquias locais na preparação dos documentos previsionais e resulta da adaptação às autarquias locais, da classificação económica das receitas e despesas públicas que consta do Decreto-Lei n.º 26/2002, de 14 de Fevereiro.

Este diploma veio permitir a uniformização, para todos os sectores da administração pública, da classificação das receitas e despesas públicas, facilitando, assim, uma leitura transversal das mesmas e facilitando ainda o processo de consolidação das contas entre os diversos organismos.

⁶ Lei n.º 53º-A/2006, de 29 de Dezembro

Figura 3.3. Classificação das Despesas

Tipo de Despesa	Capítulo económico	Observações
Despesa Corrente	01 - Despesas com o pessoal; 02 - Aquisições de bens e serviços; 03 - Juros e outros encargos; 04 - Transferências correntes; 05 - Subsídios; 06 - Outras despesas correntes.	<p>As despesas com o pessoal registam a principal componente da despesa dos Municípios. Neste capítulo devem ser registadas todas as espécies de remunerações principais, de abonos acessórios, de compensações e de prestações sociais que a autarquia tenha de suportar enquanto entidade patronal.</p> <p>A aquisição de bens e serviços, considera as despesas quer com bens de consumo duráveis ou não (desde que não possam enquadrar-se como despesas de capital), bem como despesas com a aquisição de serviços.</p> <p>As despesas correntes incluem ainda os capítulos para o registo dos juros e demais encargos associados ao passivo assumido pela Autarquia; outro para as transferências (de natureza corrente) efectuadas a favor de terceiros; outro para o registo dos subsídios prestados e outro ainda para o registo das demais despesas de natureza corrente, não susceptíveis de serem enquadradas em qualquer um dos capítulos anteriores.</p>
Despesa de Capital	07 - Aquisição de bens de capital; 08 - Transferências de capital; 09 - Activos financeiros; 10 - Passivos financeiros; 11 - Outras despesas de capital.	<p>O capítulo reservado ao registo das despesas com a aquisição de bens de capital, enquadra três grupos, (Investimentos; Locação financeira e Bens de domínio público).</p> <p>São também registadas as transferências de capital efectuadas para terceiros.</p> <p>Nos activos financeiros contabilizam-se as despesas realizadas com operações financeiras quer para a aquisição de títulos de crédito (incluindo obrigações, acções, quotas e outras formas de participação), quer com a concessão de empréstimos e adiantamentos ou subsídios reembolsáveis, nomeadamente, a serviços municipalizados.</p> <p>O capítulo dos passivos financeiros compreende as operações financeiras, englobando as de tesouraria e as de médio e longo prazo que envolvam pagamentos decorrentes quer da amortização de empréstimos (titulados ou não), quer da regularização de adiantamentos ou de subsídios reembolsáveis, quer ainda de garantias. As despesas com passivos financeiros deverão incluir os prémios ou descontos que possam ocorrer na amortização dos empréstimos.</p> <p>As outras despesas de capital, têm carácter residual e englobam as despesas não susceptíveis de classificação nos capítulos de capital anteriores.</p>
Outras Despesas	12 - Operações extra orçamentais	<p>Este capítulo regista as operações que não respeitam ao orçamento, mas apenas devem constar nos mapas de tesouraria (Ex: Pagamento a outra entidade de uma verba anteriormente arrecadada por conta desta).</p>

Fonte: Decreto-Lei n.º 26/2002, Compilação, Carvalho, Manuel

3.5. O endividamento dos Municípios Portugueses

A reduzida evolução das transferências anuais de verbas do Orçamento do Estado para os Municípios, a par do crescimento acentuado de projectos de investimento, designadamente com co-financiamento comunitário, a que acresce a concretização do reforço, por transferência, das atribuições e competências das Autarquias Locais previsto na Lei nº 159/99, de 14 de Setembro, serviam frequentemente, entre outras causas, para justificar o recurso sistemático à contracção de empréstimos por parte das Autarquias Locais os referidos empréstimos serviam para financiar ou co-financiar investimentos e para o saneamento financeiro, em casos de consolidação de passivos financeiros ou outros, com relevo para as despesas correntes com fornecimento de bens e serviços.

E o endividamento começa a tornar-se cada vez mais pesado, ultrapassando os limites do razoável. É neste enquadramento que as Deliberações Nº 1/2004 – AUDIT. 1ª S e Nº 2/2004 – AUDIT. 1ªS do Tribunal de Contas se transformam em dois instrumentos essenciais para colocar um travão no crescimento continuado do endividamento municipal, dando ao Governo de então mais um argumento para fazer cumprir o previsto na Lei n.º 42/98 (LFL em vigor em 2004) nos casos de incumprimento dos limites do endividamento.

Acresce que a aprovação do Orçamento Rectificativo de 2002, objecto da Lei nº 16-A/2002, de 31 de Maio⁷, introduziu na prática, corrente até então, fortes condicionamentos, na exacta medida em que, conforme se enunciou no seu artigo 7º, para garantir o cumprimento dos objectivos do Governo em matéria de défice público, os municípios ficaram impossibilitados de recorrer ao crédito quando este implicasse o aumento do seu endividamento líquido no decurso desse ano orçamental e a partir de 5 de Maio de 2002. O não cumprimento do princípio atrás enunciado habilitava o Governo a determinar a redução proporcional das transferências a efectuar nos termos da Lei nº 42/98, de 6 de Agosto.

⁷ A Lei nº 16-A/2002 alterou a Lei nº 109-B/2001, de 27 de Dezembro, que aprovou o Orçamento de Estado de 2002.

A actual Lei das Finanças Locais, nos seus artigos 37º e seguintes, estabelece que o montante do endividamento líquido total de cada município, em 31 de Dezembro de cada ano, não pode exceder 125% do montante das receitas provenientes dos impostos municipais, das participações do município no FEF, da participação no IRS, da derrama e da participação nos resultados das entidades do sector empresarial local, relativas ao ano anterior.

Estabelece ainda no n.º 2 do artigo 37.º que quando um município não cumpra o disposto no número anterior, deve reduzir em cada ano subsequente pelo menos 10% do montante que excede o seu limite de endividamento líquido, até que aquele limite seja cumprido.

No artigo 38º do mesmo diploma, estão definidos os regimes de crédito que é possível contratar quanto aos prazos e respectivos limites de duração.

Assim, os Municípios podem contratar empréstimos a curto, médio ou longo prazo, de acordo com o estabelecido no artigo 39º da Lei 2/2007 de 15 de Janeiro, LFL, que diz o montante dos contratos de empréstimos a curto prazo e de aberturas de crédito não pode exceder, em qualquer momento do ano, 10% da soma do montante das receitas provenientes dos impostos municipais, das participações do município no FEF e da participação no IRS referida na alínea c) do n.º 1 do artigo 19º, da Lei 2/2007 de 15 de Janeiro, LFL da derrama e da participação nos resultados das entidades do sector empresarial local, relativas ao ano anterior.

3.6. Regime Financeiro das Autarquias Locais

Em Portugal o regime financeiro dos municípios e freguesias está estabelecido na LFL (Lei n.º 2/2007, de 15 de Janeiro).

A referida Lei estabelece as receitas dos municípios e freguesias, a repartição dos recursos públicos entre o Estado e as autarquias locais e define o regime legal dos poderes tributários a exercer pelo poder local.

De acordo, com a reforma do regime de financiamento autárquico, efectuada no seguimento do previsto no Programa do XVII Governo Constitucional Português, esta lei incidiu sobre três bases fundamentais (Apresentação da Proposta de Lei das Finanças Locais, 2006).

Em primeiro lugar procurou reforçar a autonomia local numa óptica de descentralização de competências, através de um reforço dos poderes tributários das autarquias e da diversificação de fontes de receitas próprias. Em segundo lugar procurou assegurar maior coesão territorial e solidariedade entre Estado e autarquias.

A alteração do Fundo de Coesão Municipal (FCM) e as alterações efectuadas ao nível dos critérios de repartição da transferência anual do Orçamento de Estado visaram obter maior justiça na repartição dos recursos públicos.

Por último, procurou a credibilização da gestão autárquica ao nível da transparência e rigor na administração local. Estabelecido um novo conceito de endividamento autárquico, com novos limites de endividamento, foi criado o Fundo Social Municipal (FSM), e definido um regime de recurso ao crédito por parte das autarquias. (Alexandre Joaquim 2007)

Toda a reforma elaborada no âmbito das finanças locais procurou criar um regime mais justo, equilibrado e equitativo. A implementação da LFL foi objectivada como um passo relevante na modernização deste instrumento de política económica.

Hoje, o desafio de uma reestruturação da actual LFL ou a introdução de ajustes, tem subjacente, tudo o que foi indicado tendo por base mais que nunca o equilíbrio das finanças públicas no nosso país (Alexandre Joaquim, 2007).

4. Autarquias Locais e Empresas Municipais

4.1. Autarquias Locais

4.1.1. Caracterização Geral

O princípio da autonomia do poder local está consagrado no artigo. 6º.da Constituição da República Portuguesa (CRP), desenvolvendo-se as coordenadas em que aquele se materializa na parte respeitante à organização do poder político e sob a epigrafe Poder Local.

Assim, a organização democrática do Estado compreende a existência de Autarquias Locais artigo. 235º da CRP, definindo-as como “pessoas colectivas territoriais dotadas de órgãos representativos, que visam a prossecução de interesses próprios das populações respectivas”, especificando ainda que no continente, as autarquias locais são as freguesias, os municípios e as regiões administrativas, enquanto as regiões autónomas compreendem freguesias e municípios, conforme estabelecido no artigo 36 da CRP.

Existem actualmente em Portugal 308 municípios que podem ser classificados, em pequenos médios e grandes, de acordo com o volume populacional, ou seja:

- Pequenos – com população menor ou igual a 20 000 habitantes;
- Médios – com população maior que 20 000 habitantes e menor ou igual a 100 000 habitantes;
- Grandes – com população maior que 100 000 habitantes.

4.1.2. Estrutura Organizativa

A Administração local autárquica corresponde à actividade desenvolvida pelas autarquias locais. Estas, são pessoas colectivas territoriais, dotadas de órgãos representativos que visam a prossecução de interesses específicos dos cidadãos da sua área (parcela de território), isto é, procuram definir estratégias e linhas orientadoras para um desenvolvimento sustentável do seu concelho (Gonçalves Pedro 2007).

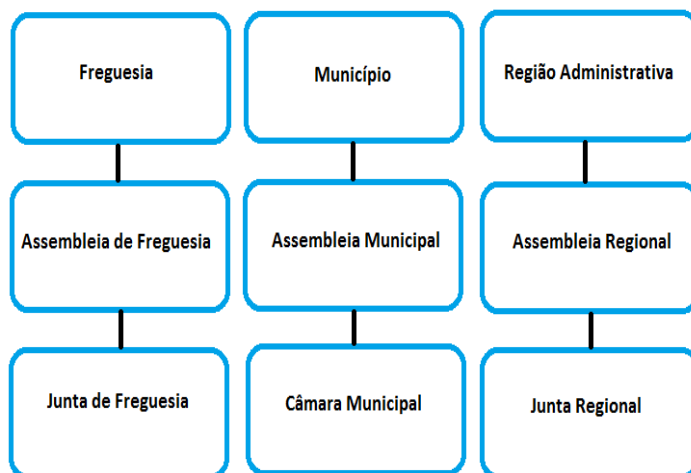
Deste modo, observando macroscopicamente o sector público, pode dizer-se que a administração local representa uma subdivisão da administração pública ou Estado.

Com efeito, a administração local abrange todos os órgãos administrativos cujo poder se refere aos interesses próprios da população de determinada parte do território nacional (Bilhim João, 2004).

Encontra-se estipulado na Constituição da República Portuguesa que a organização democrática do Estado compreende a existência de autarquias locais, podendo a mesmas ser definidas segundo (Freitas do Amaral, 1994) como pessoas colectivas públicas de população e território, correspondentes a agregados de residentes em certas circunscrições do território nacional, e que asseguram a prossecução dos interesses comuns resultantes da vizinhança, mediante órgãos próprios, representativos dos respectivos habitantes.

As autarquias locais, tendo por base a Constituição da República Portuguesa (CRP), apresentam os seguintes órgãos:

Figura 4.1. Órgãos das Autarquias Locais



Fonte: Elaborada com base em CRP

Assim, e tendo por base a CRP da sétima revisão de 2007 existem três tipos de autarquias locais: uma autarquia municipal que tradicionalmente se designa por Concelho, mas que a Constituição de 1976 consagrou como Município; uma autarquia supra-municipal, o distrito, que ainda existe actualmente, embora se preveja para breve a sua abolição e substituição por uma autarquia supra-municipal mais ampla, designada por região administrativa; e uma infra-municipal, chamada Freguesia.

Segundo o artigo 244.º CRP os órgãos representativos das freguesias são a Assembleia de Freguesia e a Junta de Freguesia. As Assembleias de Freguesia são um órgão deliberativo, enquanto, que a Junta de Freguesia é um órgão executivo colegial, no entanto, ambos são eleitos por sufrágio directo e secreto dos cidadãos.

Por seu lado, e em concordância com o que consta no artigo 250º da CRP, os órgãos representativos do município são a Assembleia Municipal e a Câmara Municipal.

O artigo 251.º da CRP refere que a Assembleia Municipal é um órgão deliberativo do município e é constituída por membros eleitos directamente em número superior ao dos presidentes de junta de freguesia, que a integram.

Assim sendo, forma em conjunto com a Câmara Municipal, que é um órgão executivo colegial, de cada um dos municípios, e com o Conselho Municipal que é um órgão consultivo do município, o conjunto de órgãos representativos de cada município.

Por fim e com base no artigo 259.º da CRP os órgãos representativos da região administrativa são a Assembleia Regional e a Junta Regional. A Assembleia Regional que segundo o artigo 260.º da CRP é o órgão deliberativo da região é constituída por membros eleitos directamente e por membros, em número inferior ao daqueles, eleitos pelo sistema da representação proporcional e o método da média mais alta de Hondt⁸, pelo colégio eleitoral formado pelos membros das assembleias municipais da mesma área designados por eleição directa. Enquanto, a Junta Regional é o órgão executivo colegial da região artigo 261.º da CRP.

A autonomia administrativa e financeira das regiões administrativas funda-se no princípio da subsidiariedade das funções em relação ao Estado e aos municípios e na organização unitária do Estado.

Logo, a actuação da administração regional deve respeitar os seguintes princípios:

- Subsidiariedade, Legalidade e Independência;
- Descentralização administrativa;
- Poder regulamentar;
- Administração aberta;
- Representante do governo;
- Tutela administrativa.

No âmbito da sua área territorial as regiões administrativas detêm as seguintes atribuições:

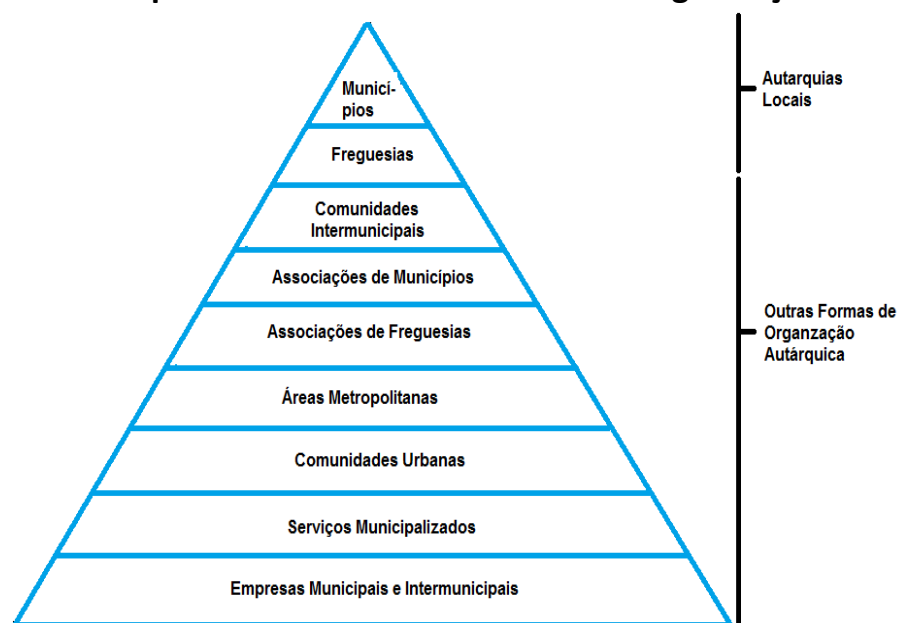
- Desenvolvimento económico;
- Ordenamento do território;
- Ambiente, conservação da natureza e recursos hídricos;

⁸ Também conhecido pelo método dos quocientes ou método da análise mais alta serve para alocar a distribuição de deputados e outros representantes eleitos na composição de órgãos de natureza colegial.

- Equipamento social e vias de comunicação;
- Educação e formação profissional;
- Cultura e património cultural e Turismo;
- Juventude, desporto e tempos livres;
- Abastecimento público;
- Apoio às actividades produtivas;
- Apoio à acção dos municípios.

Então, é possível considerarem-se como autarquias locais os municípios, as freguesias e as regiões administrativas (ainda por instituir). Existem em Portugal 308 municípios dos quais 278 no continente e 30 nas Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira. O País tem ainda 4259 freguesias (4050 no território continental e 209 nas ilhas). Adicionalmente, podem-se estabelecer ainda outras formas de organização autárquica, sendo essas as comunidades intermunicipais de fins gerais, as associações de municípios de fins específicos, as associações de freguesias, as grandes áreas metropolitanas, as comunidades urbanas, os serviços municipalizados e as empresas municipais e intermunicipais (Duarte Feliciano Barreiras e Duarte João Carlos, 2009).

Figura 4.2. Autarquias Locais e Outras Formas de Organização Autárquica



Fonte: Elaborada com base em CRP

As autarquias locais têm claramente definido as suas competências e atribuições e os modelos organizacionais dos serviços no normativo legal actualmente em vigor. Este normativo legal forneceu o instrumento necessário à configuração da estrutura hierárquica e funcional dos recursos organizacionais, adaptável às características do município e dimensionável de acordo com as necessidades, para que o processo de planeamento e gestão municipal se possa concretizar

As autarquias locais dispõem de atribuições e competências no planeamento, gestão e realização de investimentos nos domínios dos transportes e comunicações, da educação, do património, do desporto, da saúde, da acção social, da protecção civil, do ambiente, da promoção do desenvolvimento e do ordenamento do território, entre outros. (Costa Nuno Moita, 2010)

Têm competência ainda para administrar o domínio público municipal nos termos da Lei nº 169/99, de 18 de Setembro de 1999. No âmbito dos domínios em que as autarquias locais têm competências, toda a actividade da autarquia tem como objectivo principal o desenvolvimento do município e o contributo para o bem-estar dos cidadãos.

Também o Código de Procedimento Administrativo (CPA), Decreto-Lei nº442/91, de 15 de Novembro de 1991, com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei nº6/96, de 31 de Janeiro de 1996, regula a actividade da administração local referindo que esta deve ser estruturada de modo a aproximar os serviços das populações e de forma não burocratizada, a fim de assegurar a celeridade, a economia e a eficiência das suas decisões (Bilhim João, 2004).

Deste modo, a autarquia tem de se estruturar e organizar de modo a que a sua actividade se desenvolva tendo sempre em vista o cidadão munícipe.

Assim, pelas suas competências legais e responsabilidades sociais, os serviços autárquicos devem organizar e manter actualizado um vasto conjunto de informações sobre o município e permitir que o munícipe possa conhecer essa informação.

Na Constituição da República Portuguesa está consagrado o direito da participação e informação como direito que assiste a todos os cidadãos, direito este que também está assegurado no Código do Procedimento Administrativo (CPA), contemplado na Lei de Bases do Ordenamento do Território e Urbanismo (Alexandre, Joaquim 2007).

O CPA regula juridicamente o modo de proceder da administração local perante os particulares e os direitos e deveres de cidadãos e órgãos da administração local. Será de realçar um dos objectivos a alcançar, assegurar a informação dos interessados e a sua participação na formação das decisões que lhe digam directamente respeito (Duarte Feliciano Barreiras, Duarte João Carlos 2009).

Por outro lado, as Câmaras Municipais têm vindo a alargar-se na sua estrutura organizacional, dado o conjunto de competências transferidas pela Administração Central em consequência da implementação do processo de descentralização.

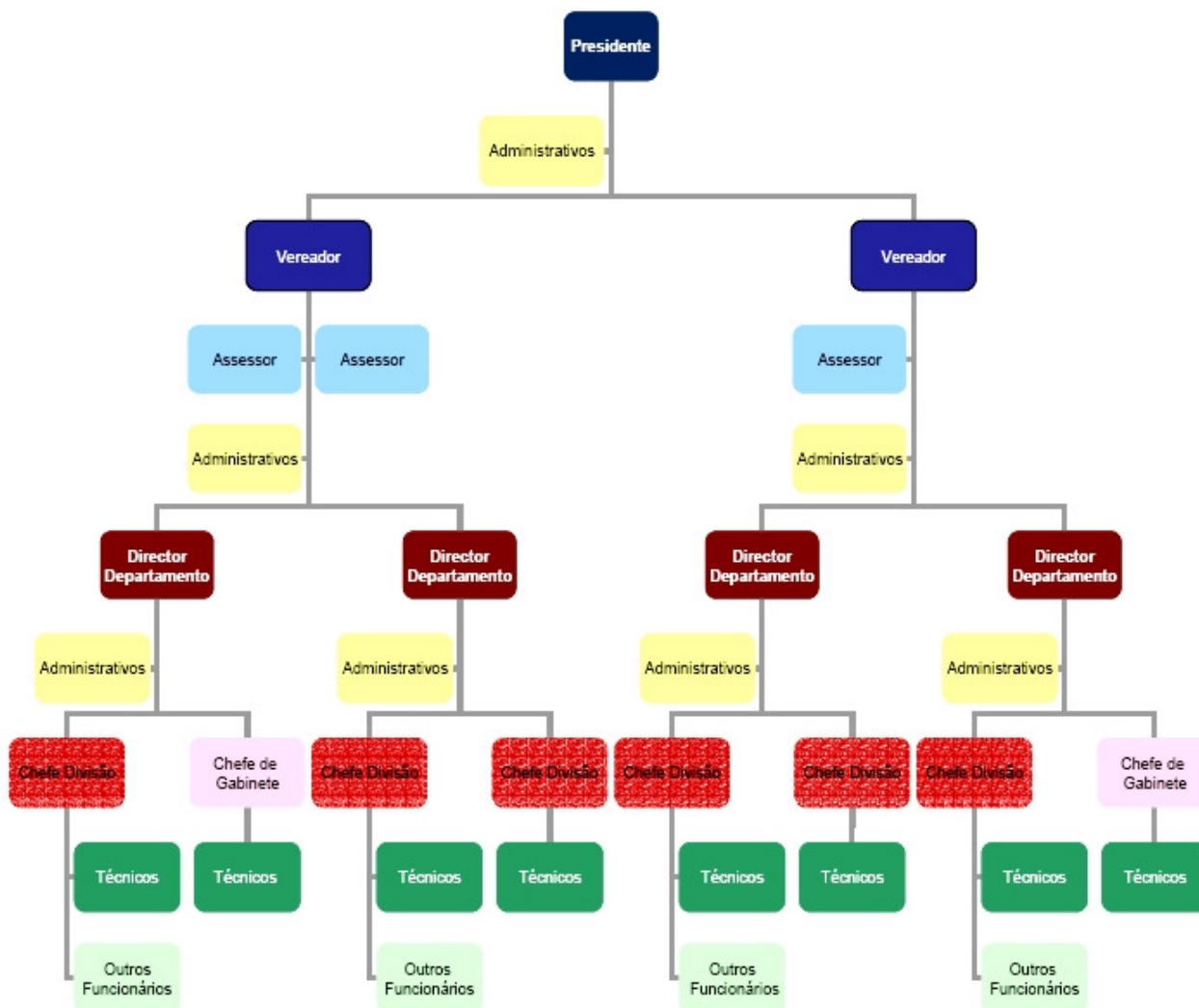
Na sua componente organizacional, as autarquias estão estruturadas com hierarquias verticais, com Presidente, Vereadores, Directores, Chefes de Divisão, entre outros cargos, onde a informação é transmitida desde os superiores até aos operacionais através de “camadas” intermédias

Geralmente, as autarquias têm os seus serviços distribuídos por departamentos, divisões e secções. Recentemente foi criado mais um nível de organização que algumas autarquias já englobaram nas suas estruturas e que é a direcção municipal (Costa Nuno Moita, 2010).

Por norma, são estruturas muito complexas, extremamente burocráticas onde a informação não circula pelos diferentes serviços. É muitas vezes filtrada e fica na posse de alguns dirigentes. As relações interdepartamentais são poucas e irregulares, muitas vezes pelo desconhecimento do trabalho de cada um, duplicam-se processos de trabalho (Nabais, José Casalta 2007).

No esquema que se apresenta, de seguida, observa-se uma estrutura genérica de serviços que poderá ser adaptada a qualquer autarquia:

Figura 4.3. Organograma genérico das autarquias locais



Fonte: Tenedório, 2004

4.1.3. O Sistema Contabilístico nas Autarquias Locais

4.1.3.1. POCAL

A reforma da Contabilidade Autárquica tem trazido inovações consideráveis, as quais decorrem de um processo de reforma global do sistema contabilístico público iniciado em Portugal, na década de 90 com a Reforma da Administração Financeira do Estado (RAFE) e consequente publicação da Nova Lei de Bases da Contabilidade Pública (Lei n.º 8/90) (Bernardes, A. F. 2001).

À publicação desta Lei de Bases seguiram-se outros diplomas que sustentam as reformas actuais. No conjunto de diplomas legais é de destacar a publicação em 1997 do Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP) (Decreto-Lei n.º 232/97 de 3 de Setembro) de aplicação a toda a Administração Pública.

Relativamente às autarquias locais, e de acordo com (Caiado, A. P.; Carvalho, J. B.; Silveira, O. P. 2007) e com Luís, José Gomes e 2002)., a reforma do sistema contabilístico tem como marco principal a aprovação do Plano Oficial de Contabilidade das Autarquias Locais (POCAL), publicado no dia 22 de Fevereiro de 1999, através do Decreto-Lei n.º 54-A/99 que apresenta variadas inovações, entre as quais passo a destacar:

- As metas definidas para a contabilidade autárquica, nomeadamente a integração consistente da contabilidade orçamental, patrimonial e de custos, convergem numa visão moderna da contabilidade pública e constituem um instrumento fundamental de apoio à gestão das autarquias locais, permitindo:
 - Maior controlo financeiro;
 - Melhor preparação dos orçamentos, cumprindo regras e retomando os princípios orçamentais estabelecidos na lei do enquadramento do Orçamento do Estado;
 - Mais e melhor acompanhamento da execução do orçamento das autarquias, com utilização mais racional das dotações orçamentais;

- Disponibilização da informação tempestiva e relevante para os órgãos da administração autárquica;
 - Obtenção, de forma célere, dos elementos indispensáveis para o cálculo dos agregados, segundo o ESA95;
 - Disponibilização de informação, preparada adoptando os princípios contabilísticos definidos no POCP, sobre a situação patrimonial de cada autarquia local.
- A obrigatoriedade de serem implementados três subsistemas contabilísticos:
 - Contabilidade Orçamental, que se baseia no princípio de caixa (*cash basis*), em que as receitas e despesas são registadas no momento em que se verifica o respectivo recebimento e pagamento. Tem, todavia, subjacente uma base de caixa modificada (*modified cash basis*), uma vez que se registam também os compromissos e as liquidações, ou seja, são registadas as transacções quando uma determinada entidade se compromete com o pagamento das despesas, bem como os direitos a liquidar. Os principais mapas deste subsistema respeitam à Execução Orçamental (despesa e receita) e aos Fluxos de Caixa;
 - Contabilidade Patrimonial, elaborada na base do acréscimo (*accrual basis*), para registo de todos os acontecimentos que implicam uma alteração, em termos quantitativos ou qualitativos, do património de uma entidade publica obtendo-se, deste modo, informação da situação patrimonial e financeira dessa mesma entidade. O Balanço e a Demonstração dos Resultados por natureza constituem os principais mapas deste subsistema contabilístico;
 - Contabilidade de Custos onde, a partir de vários mapas cujos diversos modelos são definidos no POCAL, é obtida informação do custo por funções, e por bens e serviços;

- A perspectiva patrimonial, que implica a necessidade de inventariar todos os bens moveis, imóveis e veículos, independentemente do seu domínio (publico ou privado), e de os actualizar anualmente, através do cálculo da depreciação (amortizações). O POCAL define os critérios de valorimetria e a Comissão de Normalização Contabilística da Administração Pública (CNCAP) recomenda a utilização do CIBE (Cadastro e Inventario dos Bens do Estado);
- A obrigatoriedade da aprovação de um Sistema de Controlo Interno (SCI) adequado às actividades da autarquia, devendo o órgão executivo assegurar o seu funcionamento, acompanhamento e o desenvolvimento da avaliação permanente. Este SCI é elaborado numa óptica de autocontrolo, e está previsto no número 2.9.1 do POCAL, onde se determina que o mesmo compreende:
 - O plano de organização;
 - As políticas, métodos e procedimentos de controlo;
 - Todos os outros métodos e procedimentos definidos pelos responsáveis autárquicos (Norma de Controlo Interno), que contribuam para:
 - ♦ Assegurar o desenvolvimento das actividades de forma ordenada e eficiente;
 - ♦ Salvaguarda dos activos;
 - ♦ Prevenção e detecção de situações de ilegalidade, fraude e erro;
 - ♦ Exactidão e integridade dos registos contabilísticos;
 - ♦ Preparação oportuna de informação financeira fiável.

A obrigatoriedade de serem apresentados vários documentos previsionais e de prestação de contas, nomeadamente os que se apresentam na figura 4.4.:

Figura 4.4. Documentos Obrigatórios a apresentar na prestação de contas das Autarquias Locais

Documentos previsionais		Documentos históricos
Mapas de Informação patrimonial, financeira e económica		<ul style="list-style-type: none"> - Balanço; - Demonstração de Resultados (DR) - Anexos ao Balanço e DR
Mapas de informação orçamental e de execução de actividades	Orçamento	<ul style="list-style-type: none"> - Controlo orçamental da despesa - Controlo orçamental da receita - Mapa de Fluxos de Caixa - Anexo aos mapas orçamentais
	PPI - Plano Plurianual de Investimentos	<ul style="list-style-type: none"> - Execução anual do PPI
Relatórios		Relatório de Gestão
Outros documentos		<ul style="list-style-type: none"> - Acta de aprovação de contas - Norma de controlo interno e suas alterações - Resumos dos Diários de Tesouraria - Síntese das Reconciliações Bancárias - Mapa de Fundos de Maneio - Contas de cada Serviço Municipalizado e Empresa Municipal - Balanço Social

Fonte: Decreto-Lei n.º 54-A/996

4.1.3.2. Fiabilidade do Balanço e do Mapa de Demonstrações de Resultados Económicos

O POCAL, bem como o Tribunal de Contas, através da Resolução n.º 1/2004 incluem nos documentos de prestação de contas, a serem apresentados, informação patrimonial e económica, muito similar à apresentada pelas empresas privadas e empresas públicas, ou seja, o Balanço, o Mapa de Demonstração de Resultados (DR's) e respectivos anexos complementares.

Esses documentos são elaborados na base do acréscimo ou do princípio da especialização dos exercícios (*accrual basis*) enquanto, que a informação orçamental é elaborada na base de caixa ou de compromissos e direitos.

4.1.3.3 A Lei das Finanças Locais e o Impacto na Contabilidade das Autarquias Locais

A mudança do sistema contabilístico autárquico foi reforçada com a Lei das Finanças Locais (Lei n.º 2/2007, de 15 de Janeiro), e segundo (Alexandre, Joaquim; 2007) em termos de contabilidade teve as seguintes inovações:

- A obrigatoriedade da auditoria externa às contas dos municípios e associações de municípios com participação de capital em fundações ou Empresas Municipais artigo 48º da LFL;
- A obrigatoriedade de apresentação de contas consolidadas para os municípios com Serviços Municipalizados ou o total do capital em Empresas Municipais artigo n.º46 LFL. Efectivamente, o artigo 46.º determina a obrigatoriedade da consolidação de contas, definindo aspectos do perímetro de consolidação (municípios que detenham Serviços Municipalizados ou a totalidade do capital de entidades do sector empresarial local) reforçando os procedimentos contabilísticos de consolidação definidos no POICAL.

Por fim, a obrigatoriedade das Contas dos municípios e das associações de municípios que detenham participações no capital de entidades do sector empresarial local serem remetidas ao órgão deliberativo para apreciação com certificação legal de contas (CLC) e o parecer sobre as contas apresentadas pelo Revisor Oficial de Contas (ROC) ou sociedades de revisores oficiais de contas, artigo 47º LFL.

4.1.3.4. Regime Geral das Taxas nas Autarquias Locais

A Lei n.º 53-E/2006, de 29 de Dezembro (Regime Geral das Taxas das Autarquias Locais - RGTAL), vem impor a necessidade das autarquias fundamentarem, do ponto de vista económico e financeiro, as taxas praticadas (Duarte Feliciano Barreiras, Duarte João Carlos 2009).

Assim, e após duas alterações ao prazo inicialmente fixado, a partir de Abril de 2010 as autarquias locais foram obrigadas a ter os regulamentos de taxas devidamente aprovados e fundamentados conforme definido na Lei. O não cumprimento das novas exigências legislativas implica a revogação dos regulamentos actualmente em vigor, ou seja as taxas são consideradas nulas.

Efectivamente, e de acordo com o n.º 2 do artigo 8 da Lei n.º 53-E/2006, de 29 de Dezembro, o regulamento que crie taxas municipais ou taxas das freguesias contém obrigatoriamente, sob pena de nulidade:

- A indicação da base de incidência objectiva e subjectiva;
- O valor ou a fórmula de cálculo do valor das taxas a cobrar;
- A fundamentação económico-financeira relativa ao valor das taxas, designadamente os custos directos e indirectos, os encargos financeiros, amortizações e futuros investimentos realizados ou a realizar pela autarquia local, entre outros aspectos.

Corroborando o anterior normativo, o n.º 2 do artigo 15 da Lei das Finanças Locais – Lei n.º 2/2007, de 15 de Janeiro – refere que a criação de taxas pelos municípios está subordinada aos princípios da equivalência jurídica, da justa repartição dos encargos públicos e da publicidade, incidindo sobre utilidades prestadas aos particulares, geradas pela actividade dos municípios.

Deste modo, as taxas a praticar pelas autarquias locais devem atender ao princípio da proporcionalidade, ou seja, o valor a cobrar ao particular não deve ultrapassar o custo da actividade pública local ou o benefício auferido pelo próprio conforme o n.º1 artigo 4º do RGTAL.

Admite-se, contudo, que o valor estipulado para as taxas, respeitando a necessária proporcionalidade, possa ser fixado com base em critérios de desincentivo a prática de certos actos.

Consequentemente, nos termos da lei, a fundamentação económico-financeira do valor das taxas das autarquias locais tornou-se uma obrigatoriedade, conferindo, deste modo, uma maior transparência à actividade pública local desenvolvida (Costa Nuno Moita, 2010).

O apuramento dos custos reais da actividade pública local revela-se assim um trabalho profundo e minucioso, implicando a participação activa de todos os serviços da autarquia na recolha e tratamento da informação. Por outro lado, esta exigência vem reforçar a necessidade das Autarquias Locais implementarem o Sistema de Contabilidade de Custos, dado que a sua efectiva implementação é fundamental para o tratamento e apuramento dos custos (Salvador, Rui 2007). Contudo, este subsistema contabilístico é o que se encontra numa fase mais atrasada de implementação em relação aos sistemas orçamental e patrimonial.

4.2. Empresas Municipais

4.2.1. Caracterização Geral

Já alguns diplomas legais como a Lei n.º79/77, o Decreto-Lei n.º100/84 e o Decreto-Lei n.º 260/76, permitiam às câmaras municipais a constituição de empresas municipais, após a devida aprovação pela assembleia municipal. Mas segundo (Amorim 2000) muito poucas chegaram a usar esta faculdade de criar por acto administrativo empresas públicas municipais, por considerarem que existia falta de regulamentação definidora da forma, e da maneira como poderiam ser exercidas as competências a delegar. Desta maneira a solução de parcerias entre o município e uma entidade externa ficou a aguardar posterior regulamentação legal.

Desde a revolução de 1974 que se assiste ao aumento de competências dos governos locais, quer seja pelo esvaziamento das competências dos governos civis, quer pela descentralização de competências por parte da administração central.

Só recentemente começamos a assistir a modificações organizacionais na prestação do serviço público. Primeiro com a criação de serviços municipalizados, depois com a possibilidade de constituição de empresas municipais, tudo devido ao aparecimento de nova regulamentação e a parcerias com agentes económicos privados.

Segundo (Ramos, Casimiro 2007) as Empresas Municipais, tal como se configuram actualmente, regulamentam-se pelo disposto na Lei n.º58/98 de 18 de Agosto. Têm personalidade jurídica própria e autonomia administrativa, financeira e patrimonial. Regulam-se por legislação própria e subsidiariamente pelo regime das empresas públicas e pelo código das sociedades comerciais.

Em Portugal, o primeiro passo em relação à legislação das empresas públicas municipais ocorreu com a publicação da Lei n.º 58/98, de 18 de Agosto - Lei das Empresas Municipais, Intermunicipais e Regionais, que recentemente foi revogada pela Lei n.º 53-F/2006 de 29 de Dezembro que estabelece o regime jurídico do sector empresarial local. Vejamos então uma breve revisão do seu conteúdo.

A sua agregação e dependência à autarquia estão referidas no nº2 do artigo 2º da Lei n.º 53-F/2006 de 29 de Dezembro, referindo que, as sociedades comerciais controladas conjuntamente por diversas entidades públicas integram-se no sector empresarial da entidade que, no conjunto das participações do sector público, seja titular da maior participação.

O nº1 do artigo 3º Lei n.º 53-F/2006 de 29 de Dezembro, também refere que as empresas municipais são sociedades constituídas nos termos da lei comercial, nas quais os municípios podem exercer, de forma directa ou indirecta, uma influência dominante de acordo com a alínea a), na detenção da maioria do capital ou dos direitos de voto, e com a alínea b), no direito de designar ou destituir a maioria dos membros do órgão de administração ou de fiscalização.

O regime jurídico rege-se pela presente Lei, pelos respectivos estatutos e, subsidiariamente, pelo regime do sector empresarial do Estado e pelas normas aplicáveis às sociedades comerciais de acordo com o artigo 6.º da Lei n.º 53-F/2006 de 29 de Dezembro.

No que respeita à criação das empresas de âmbito municipal, bem como a decisão de aquisição de participações que confirmem influência dominante a alínea a) do nº1 do artigo 8º da mesma lei, diz que importa realçar que deverão acontecer sob proposta da câmara à assembleia municipal, e é complementado com o nº2 do artigo 8º que indica que deve também ser comunicada à Inspeção Geral de Finanças e à entidade reguladora do sector.

- O contrato de constituição das empresas deve ser reduzido a escrito, salvo se for exigida forma mais solene para transmissão dos bens que sejam objecto das entradas em espécie de acordo com o nº3 do artigo. 8º; da mesma lei;
- Se for constituída por escritura pública, é também competente o notário privado do município onde a empresa tiver a sua sede refere o n.º4 do artigo 8º;
- A denominação das empresas municipais é acompanhada da indicação EM segundo o nº6 do artigo 8;
- As entidades empresariais locais têm autonomia administrativa, financeira e patrimonial expressa o nº1 do artigo 35º.

4.2.2. Objecto Social e Finalidade

O Regime Jurídico do Sector Empresarial Local (RJSEL) aparece para responder às necessidades e pretensões dos municípios que, quer pela instituição de empresas, quer pela aquisição de participações em empresas já existentes, aspiram essencialmente a um de três objectivos, designadamente: a empresarialização dos serviços, a instituição de parcerias ou o desenvolvimento de uma iniciativa económica. Existem, no entanto, casos de sobreposição de objectivos (Nyholm, I. & Haveri, A. 2009).

A empresarialização relaciona-se com a tentativa de conferir à administração pública uma maior racionalidade e cultura de tipo empresarial. Esta tendência, associada ao movimento conhecido como Nova Gestão Pública, procura a eficiência e a eficácia, como forma de rentabilizar recursos e otimizar desempenhos (Gonçalves, Pedro 2007).

De facto, a empresarialização concretiza o modelo de separação entre política e administração. Mas será essa a realidade?

Por outro lado, com a criação de uma empresa que actua, em regra, segundo o direito privado, gera-se uma maior flexibilidade, por exemplo, no que toca à contratação de pessoal, podendo recrutar segundo o regime geral do contrato individual de trabalho e dotar-se de um quadro de pessoal próprio. Percebe-se, contudo, que para o objectivo da empresarialização ser atingido, é necessário impor algum distanciamento entre as Empresas Municipais (EM's) e as Câmaras Municipais.

Finalmente, o município não pode criar empresas para o desenvolvimento de actividades não mercantis.

As já referidas, Parcerias Publico privadas (PPP) do tipo institucional, são soluções que habitualmente detêm alguns adeptos do lado das autarquias. As EM's, designadamente as que assumem o formato de sociedade (situação prevista no RJSEL), revelam-se como instrumentos ideais para associar pessoas e organizações interessadas em desenvolver uma certa actividade em comum (quer sejam do sector público como outros municípios, quer do sector privado) segundo (Alves, Carlos Soares, 2002).

Com soluções deste género, pretendem-se conseguir efeitos de economias de escala⁹, de obtenção de *know-how*, de financiamento para infra-estruturas públicas, entre outros.

Neste cenário, a criação de empresas “mistas” poderá trazer novos problemas de conflitos de interesses e objectivos entre o sector público e o sector privado (Ramos, Casimiro 2007).

⁹ Situação de uma empresa quando consegue obter acréscimos na produção através de aumentos menos do que proporcionais nos factores de produção.

O desenvolvimento de uma iniciativa económica por intermédio de uma EM, contempla a hipótese de o município participar no mercado. Não se trata, portanto, de meras incumbências ou obrigações públicas, tais como a gestão de serviços públicos económicos ou outras tarefas de responsabilidade pública do município (em que se poderá apenas falar da empresarialização como finalidade), trata-se sim, em princípio, de uma iniciativa com vista à obtenção de um proveito ou lucro.

Esta finalidade enfrenta grandes restrições do ponto de vista legal (até do próprio RJSEL que, como foi dito, não permite a criação de empresas de intuito predominantemente mercantil), sendo que a iniciativa económica municipal poderá fazer sentido num de três cenários possíveis (Gonçalves, 2007):

- Casos em que a iniciativa municipal se desenvolve com base numa autorização legal explícita para o exercício de uma específica actividade económica em regime de mercado: por exemplo, gestão de mercados, construção e gestão de centros produtores de energia e gestão de equipamentos termais – alínea e), artigos 16.º, n.º 3 do artigo 17.º, alínea i), do artigo 22.º, da Lei n.º 159/99, de 14 de Setembro;
- Caso em que a iniciativa municipal se desenvolve com base numa formulação legal genérica, mas que abrange, claramente, a actividade económica a exercer: exploração de piscinas e de parques aquáticos, que se pode subsumir no conceito “equipamentos para a prática recreativa de interesse municipal” – alínea b), n.º 1 do artigo 21.º, da Lei n.º 159/99;
- Casos em que a iniciativa municipal visa actividades que a lei não contempla, em termos explícitos ou pelo menos de forma clara: comercialização de electricidade, prestação de serviços de cartografia, fabrico e comercialização de produtos lácteos, etc.

A gestão das empresas municipais deve articular-se com os objectivos prosseguidos pelas entidades públicas participantes no capital social, visando a satisfação das necessidades de interesse geral (NIG) na promoção do desenvolvimento local assegurando a sua viabilidade económica, artigo. 7º da Lei n.º 53-F/2006 de 29 de Dezembro.

4.2.3. O Processo de decisão no âmbito da criação da EM

A criação de uma empresa municipal (ou a aquisição de uma participação que conceda influência dominante numa empresa já constituída) é um processo bastante complexo que pode ser dividido genericamente em três fases:

- Decisão de criação de uma EM;
- Decisão acerca da inclusão ou não de um parceiro privado e sua selecção;
- Efectiva criação ou constituição da empresa.

A decisão de criação de uma EM constitui simplesmente uma medida de carácter organizativo, isto é, representa a preferência de um modelo de gestão sobre outro qualquer. Isto não quer dizer que cada município seja completamente livre de fazer o que entender. Existem, como foi dito anteriormente, limites e restrições de vária ordem, divididos entre a lei, que estabelece o quadro de competências, e o regime jurídico de funcionamento dos órgãos dos municípios e das freguesias (última versão Lei n.º 5- A/2002, de 11 de Janeiro) e o próprio RJSEL.

Cumpridos os pressupostos já enunciados (prossecução de um interesse público, através do desenvolvimento de uma actividade), o município pode decidir-se pela criação de uma EM. No entanto, ainda nesta fase, o RJSEL determina que devem ser efectuados estudos técnicos onde fiquem verdadeiramente evidenciadas as vantagens da criação da empresa, em comparação com as formas de gestão directa à disposição do município. Daqui decorre que, só depois de estar absolutamente comprovado que a melhor opção será a criação da EM, é que existe a possibilidade de uma decisão por parte do município para a constituição da empresa.

Por outras palavras, segundo a lei, uma EM só poderá ser criada se estiver demonstrada a sua clara vantagem em relação às restantes opções, sendo que, ainda assim, a decisão poderá recair na opção da gestão directa. Posto isto, importa mais uma vez referir que é a Assembleia Municipal (actuando sobre proposta da Câmara Municipal) o órgão competente para tomar a decisão de criação da EM.

Estando ultrapassada a fase da decisão municipal acerca da criação da EM, e no que toca à opção quanto à instituição, ou não, de uma PPP, o município tem total liberdade de escolha. Existem, contudo, normas a respeitar no que concerne a contratação e escolha do parceiro privado, que está expresso no artigo 12.º do RJSEL, e as PPP a desenvolver por estas entidades, que devem respeitar o regime jurídico das PPP desenvolvidas pela administração central, com as devidas adaptações aduzidas pelo artigo 14.º RJSEL. De referir que, se o município pretende, pelo menos, dotar a EM dessa possibilidade, deve constituir a empresa no formato societário. Por oposição, se determinado município decidir vedar essa possibilidade à EM, poderá fazê-lo escolhendo o formato de entidade empresarial para a referida organização.

Depois de submetida a proposta (acompanhada dos estudos técnicos e dos projectos de estatutos) de criação da empresa à Assembleia Municipal esta terá que aprová-la para que, de facto, a empresa possa ser considerada como EM.

O RJSEL exige que, posteriormente, seja estabelecida uma relação contratual entre as entidades participantes e a empresa segundo o n.º 2 artigo 20.º e n.º 2 do artigo 23.º.

4.2.4. Tipo de Empresas Municipais

Como foi referido, de acordo com o RJSEL, os municípios podem criar EM's segundo dois tipos ou formatos fundamentais, a saber: sociedades constituídas nos termos da lei comercial e entidades empresariais n.º 1 e n.º 2 artigo 3.º, do RJSEL.

Trata-se, então, de administração indirecta em forma de direito privado (empresas societárias) ou de administração indirecta em forma de direito público (entidades empresariais). O que distingue essencialmente estes dois formatos é o facto de as entidades empresariais não poderem ter participação de entidades privadas, de acordo com o n.º 1 do artigo 37.º do RJSEL.

Tendo em conta a participação no capital das EM's, estas poderão, então, classificar-se como empresas unipessoais ou empresas pluripessoais, ou seja, podem ser participadas apenas pelo município que as institui ou por esse município com outras entidades públicas ou privadas (obviamente, no caso das entidades empresariais, as empresas pluripessoais serão apenas participadas por entidades públicas).

As empresas societárias, constituídas nos termos da lei comercial, podem ser sociedades anónimas ou por quotas. Apesar de, em regra, existir um número mínimo de entidades participantes numa sociedade (duas para a sociedade por quotas e cinco para a sociedade anónima), o regime jurídico em causa permite que, para as EM's, este mínimo se resuma a uma entidade. As sociedades unipessoais anónimas ou por quotas, podem ser transformadas em plurais, desde que exista a autorização da Assembleia Municipal e que exista um procedimento administrativo prévio de selecção do sócio.

4.2.5. Modelo de Avaliação da Posição Competitiva das EM's

Falar de forças competitivas de mercado para o sector empresarial local parece não fazer, à partida, muito sentido. Assim, decorre que a eventual ausência de competição se poderá traduzir em falta de produtividade, muitas vezes observada no seio destas organizações.

A utilização de instrumentos de apoio à tomada de decisão poderá explicitar, quer os pontos fracos do modelo de EM, permitindo a formulação de medidas correctivas, quer os pontos fortes que viabilizam esta forma de prestação de serviços públicos locais e regionais. Um dos instrumentos mais utilizados para a percepção das características internas (organizacionais) e externas (ambientais) é a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*).

Este modelo, combinando as forças e fraquezas das organizações com as oportunidades e ameaças do mercado, permite, quando efectuado com espírito crítico e auxílio de outras ferramentas e modelos de análise estratégica, traçar um rumo ou uma eficiente estratégia de negócio (Ferreira, Manuel Portugal, Santos, João Carvalho, Reis Nuno 2010).

A análise SWOT, a executar no âmbito deste estudo, tem obrigatoriamente características distintas das normalmente elaboradas. Em primeiro lugar, cada empresa ou organização terá a sua matriz SWOT, isto é, a missão e os objectivos de cada unidade organizacional condicionam a análise a efectuar, uma vez que as conclusões dependem obrigatoriamente das premissas estipuladas. Por exemplo, um aspecto que representa uma fraqueza para determinado objectivo poderá ser uma força para outro objectivo distinto. É inclusivamente admissível conceber que diferentes conselhos de administração de uma mesma empresa tenham visões empresariais diversas, o que resulta em análises SWOT variadas (Ferreira, Manuel Portugal, Santos, João Carvalho, Reis Nuno 2010).

Posto isto, vale a pena questionar o seguinte: como executar então uma análise SWOT às EM, existindo tantas entidades distintas a funcionar em sectores diferentes? A resposta passa por fazer uma análise ao próprio modelo institucional de EM, referindo os aspectos genéricos e os factores transversais a todas as empresas. Isto é possível porque a análise SWOT representa um instrumento bastante flexível, que permite avaliar uma unidade de negócio, uma proposta ou até uma ideia.

Figura 4.5. Matriz Swot



Fonte: Adoptado Sebastião Teixeira Gestão das Organizações, 2006

4.2.5.1. Etapas de Análise

Definição dos Objectivos

É crucial identificar claramente qual o objectivo da análise SWOT, uma vez que este condiciona todo o processo e permite identificar concretamente, qual o propósito da avaliação SWOT e suas implicações. Uma análise SWOT sem um objectivo específico e claro não terá utilidade.

O objectivo desta análise passa então por identificar quais as vantagens do modelo institucional de EM em relação aos restantes.

Análise externa:

Nesta etapa, importa identificar os focos de oportunidades e ameaças que o meio envolvente proporciona e apresenta às EM proporciona. O ambiente institucional é essencialmente caracterizado pela falta de competição empresarial nas EM.

Tratando-se de empresas que se inserem no sector público, e mais especificamente, no sector empresarial local, estas têm de respeitar alguns condicionalismos, que pode ir desde a estrutura empresarial até à própria actividade. Em adição a isto, certos sectores onde se inserem estas empresas, são ainda regulados, significa isto, por um lado, que o ambiente externo proporciona uma posição privilegiada a estas empresas, mas por outro lado, esse mesmo ambiente impõe-lhes grandes restrições comportamentais às EM (Ferreira, Manuel Portugal, Santos, João Carvalho, Reis Nuno 2010).

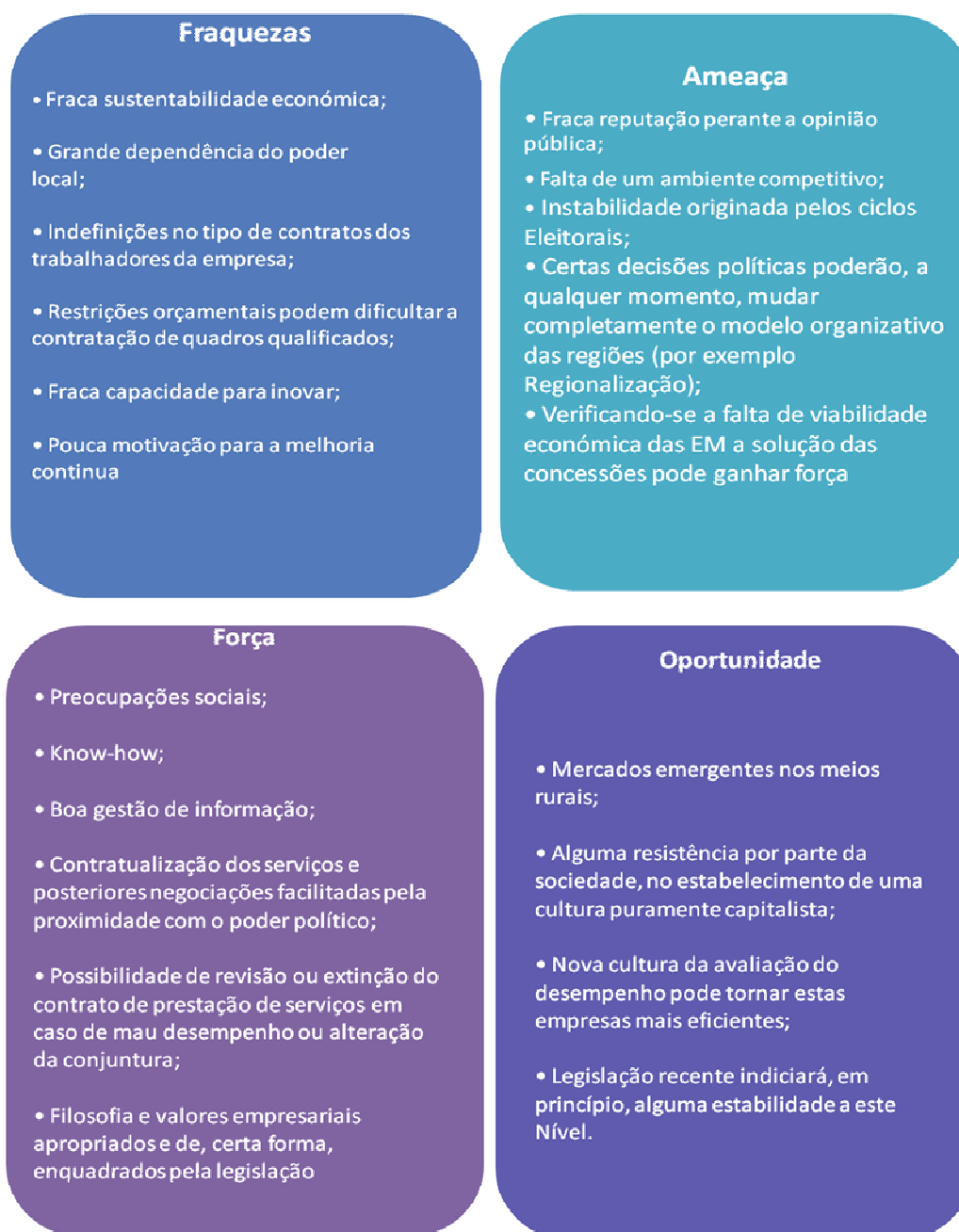
Tendo em conta o objectivo de análise estipulado há que identificar, então, quais os concorrentes directos das EM, isto é, quais os modelos de prestação de serviços alternativos. Actualmente essas alternativas poderão ser os serviços municipais, os serviços municipalizados e os serviços concessionados. Na análise a efectuar, há que referir as forças e fraquezas do actual modelo das EM's.

Análise interna

Nesta etapa, importa identificar as forças e fraquezas de que o modelo institucional de EM dispõe (ambiente interno), para fazer face às solicitações do ambiente externo e que caracterizam a instituição num determinado momento. Como foi já observado, o ambiente externo às EM's enfrenta potenciais mudanças (novos mercados, avaliação de desempenho, etc.), interessando, por isso, aferir se estas organizações têm as competências necessárias para se adaptarem a essas mudanças, enfrentando as ameaças e aproveitando as oportunidades. Neste ponto, torna-se evidente que tanto o ambiente externo como o interno devem ser permanentemente monitorizados (DONNELLY, 2000).

É precisamente sobre as características intrínsecas do modelo de EM que recai o grosso desta investigação, atentando-se no seu decorrer a diversos pormenores da estrutura e funcionamento destas entidades. Numa tentativa de sistematizar toda essa informação, na etapa seguinte da análise são apresentadas as situações que caracterizam as EM's. Estas características são divididas em pontos fortes, que devem ser promovidos, mantidos e melhorados, pois representam as vantagens competitivas deste modelo, e em pontos fracos, sobre os quais devem ser tomadas medidas correctivas (DONNELLY, 2000).

Figura 4.6. Matriz Swot- Geral para EM's



4.2.6. Viabilidade Económico-Financeira

O n.º1 do artigo 9.º do RJSEL refere que, sob pena de nulidade e responsabilidade financeira, a decisão de criação das empresas, bem como a decisão de tomada de uma participação que confira influência dominante, deve ser sempre precedida dos necessários estudos técnicos, nomeadamente no plano do projecto, na óptica do investimento, da exploração e do financiamento, demonstrando-se a viabilidade económica das unidades, através da identificação dos ganhos de qualidade, e a racionalidade acrescentada decorrente do desenvolvimento da actividade através de uma entidade empresarial.

A atribuição de subsídios ou outras transferências financeiras provenientes das entidades participantes no capital social exige a celebração de um contrato-programa, se o seu objecto se integrar no âmbito da função de desenvolvimento local ou regional segundo o n.º 2 do art. 9º do RJSEL.

O capítulo V do presente diploma pretende clarificar os pressupostos de controlo financeiro e outros deveres, nomeadamente na execução de documentos fiscais e de informação uma vez que as empresas ficam sujeitas a controlo financeiro destinado a averiguar a legalidade, economia, eficiência e eficácia da sua gestão de acordo com o n.º1 do art. 26º do RJSEL, sendo que a Inspeção Geral de Finanças é a entidade competente deste controlo financeiro n.º2 do art. 26º do RJSEL.

O artigo 27º do RJSEL refere os deveres especiais de informação aos titulares de participações sociais, neste caso, à câmara municipal, para obter o acompanhamento e controlo. As empresas devem:

- Elaborar os projectos dos planos de actividades anuais e plurianuais;
- Projectos dos orçamentos anuais, incluindo estimativa das operações financeiras com o Estado e as autarquias locais;
- Documentos de prestação anual de contas;
- Relatórios trimestrais de execução orçamental;
- Quaisquer outras informações e documentos solicitados para o acompanhamento da situação da empresa e da sua actividade.

Ainda será importante salientar que no que respeita ao estatuto do pessoal das empresas, tendo por base o n.º1 do art. 45º do RJSEL, este pertence ao regime de contrato individual de trabalho e segundo o n.º2 do art. 45º do RJSEL, a contratação colectiva rege-se pela Lei geral.

4.2.7. Gestão, supervisão e extinção das empresas

O estatuto do gestor local está definido no RJSEL, artigo 47.º e é absolutamente claro:

- 1 - É proibido o exercício simultâneo de funções nas câmaras municipais e de funções remuneradas, a qualquer título, nas empresas municipais, intermunicipais e metropolitanas.
- 2 – É igualmente proibido o exercício simultâneo de mandato em Assembleia Municipal e de funções executivas nas empresas municipais, intermunicipais e metropolitanas detidas ou participadas pelo município no qual foi eleito.
- 3 – As remunerações dos membros dos órgãos de administração das empresas a que se refere o n.º 1, quando de âmbito municipal, são limitadas ao índice remuneratório do presidente da câmara respectiva e, quando de âmbito intermunicipal ou metropolitano, ao índice remuneratório dos presidentes das Câmaras de Lisboa e do Porto.
- 4 – O Estatuto do Gestor Público é subsidiariamente aplicável aos titulares dos órgãos de gestão das empresas integrantes do sector empresarial local.

Contudo, tenta-se evitar a criação de EM's com vista a proporcionar mais uma regalia para os autarcas. Assim, o acesso a cargos de administração nas EM's, embora não possam ser remunerados, não se encontra vedado aos membros das câmaras municipais (presidente e vereadores).

Por outro lado, não permitindo a representantes da Assembleia Municipal o exercício de funções executivas em EM's, existe uma clara separação do poder deliberativo e de controlo, do poder executivo de gestão. Como é evidente, as disposições acima expostas aplicam-se mesmo no caso dos administradores eleitos por proposta do sócio privado (situação possível numa empresa mista).

Para o caso das empresas em formato societário, a designação dos gestores deve ser feita por nomeação pela Câmara Municipal (no caso das empresas unipessoais) ou eleição pelo órgão da EM que agrega a colectividade dos sócios (no caso das empresas pluripessoais). Para o caso das entidades empresariais, o modo de designação dos membros dos órgãos de administração e fiscalização é o que estiver estipulado nos respectivos estatutos.

Em qualquer dos casos, o Estatuto do Gestor Público (EGP) impõe, entre outras coisas, que os gestores devem ser escolhidos de entre pessoas com comprovada idoneidade, capacidade e experiência de gestão, bem como sentido de interesse público. Os municípios devem, portanto, definir com rigor critérios de recrutamento e selecção dos gestores das EM's. Também no RJSEL, o legislador não ficou indiferente à cultura do *New Public Management* (Nova Gestão Pública), onde se apela à necessidade de implementação de objectivos e metas para as entidades do sector público e da avaliação do desempenho dos agentes responsáveissegundo (Ramos, Casimiro 2007). Como consta do RJSEL, no seu artigo 16.º, deve ser celebrado um contrato de gestão entre o titular accionista e os gestores das EM's, que sirva de orientação e referência para estes. O referido contrato deve permitir acompanhar as orientações estratégicas do município e o seu não cumprimento deve resultar na demissão do cargo de gestão (Gonçalves, 2007). A avaliação do desempenho das EM's - feita pela Assembleia Municipal sob proposta da Câmara Municipal - é uma responsabilidade primordial da Câmara Municipal, para o caso das entidades empresariais e das empresas societárias unipessoais, para o caso das empresas societárias pluripessoais.

Quanto ao equilíbrio financeiro, o artigo 31.º do RJSEL afirma que as empresas devem apresentar resultados anuais equilibrados. Neste sentido, e tendo em conta a restante regulamentação relevante como a Lei das Finanças Locais, sabe-se que as EM's que prossigam actividades com interesse económico associado, têm a responsabilidade de não dar prejuízo e devem praticar tarifas que lhes permitam cobrir os custos. Por outro lado, as EM's que prossigam actividades sem interesse económico associado (neste caso, lembre-se, actividades económicas sem capacidade para a sua auto-sustentabilidade) devem “lutar” para atingir o *break even*¹⁰, devendo também para isso, ser contratualizado com o accionista (em geral, Câmara Municipal) o regime de compensações financeiras¹¹ pela prática de tarifas inferiores ao preço de mercado (Ramos, Casimiro 2007).

A Assembleia Municipal tem a responsabilidade de acompanhar e fiscalizar a actividade das EM's, bem como as actividades e influência que a própria Câmara Municipal tem nas mesmas. O mais relevante mecanismo de fiscalização acaba por ser o que é imposto pelo artigo 28.º do RJSEL, que obriga a fornecer ao órgão executivo municipal, os relatórios semestrais elaborados por um revisor ou sociedade de revisores oficiais de contas (figura de fiscal único), situação que já tinha sido mencionada anteriormente.

Explicitamente no campo da fiscalização financeira aparece a actuação da Inspecção-Geral de Finanças (IGF). Este organismo engloba no seu raio de acção as entidades em que os municípios participam, averiguando a legalidade, economia, eficiência e eficácia da sua gestão. Por seu lado, o Tribunal de Contas (TC) também tem uma actuação importante no controlo de actividade das EM's através das suas auditorias regulares aos municípios, podendo inclusive existir situações pontuais onde este organismo tenha competências de fiscalização prévia que abranjam as EM's. Resta referir que, para além dos reguladores sectoriais, as EM's se sujeitam à regulação exercida pela Autoridade da Concorrência.

¹⁰ Ou Ponto de equilíbrio é a denominação dada ao estudo, nas empresas, principalmente na sua gestão onde o total das receitas é igual ao total das despesas.

¹¹ Chamadas as Indemnizações compensatórias, muito frequentes na Leirisport EM que será, ao longo deste trabalho, o meu objecto de estudo.

Como ficou bem evidente com a análise até aqui efectuada, sempre que se pretenda promover numa EM qualquer acção que coloque a empresa numa situação real diferente daquela que foi retratada no projecto de estatutos aprovado, a Assembleia Municipal deve ser chamada a intervir. As EM's podem ser extintas sem ser necessário o recurso a grandes processos burocráticos. Lembremos que o RJSEL, através do seu artigo 44º, rigoriza a situação de extinção das entidades empresariais. Neste artigo refere-se que estas entidades devem ser extintas ao verificar-se a inviabilidade económica ou falta de sustentabilidade. Este deve também ser o procedimento a tomar no caso do património da entidade empresarial se revelar insuficiente para o cumprimento das obrigações assumidas pelos órgãos de gestão, passando a ser o município o responsável por essas obrigações.

No caso de existir um défice em determinada EM, há que explicitar se este se deve à falta de viabilidade económica da empresa (que deve resultar na sua extinção), à estratégia de financiamento de preços e/ou serviços assumida pelo município (situação que deve ser contratualizada) ou à gestão imprudente ou incompetente (que deve resultar na demissão dos gestores e na sua eventual responsabilização).

Por fim, e em jeito de resumo, pode dizer-se que o RJSEL, mais do que simplesmente dirigido às EM's, se destina, principalmente, aos municípios. Vejamos:

Neste regime encontram-se as disposições legais que proíbem a criação de empresas para o desenvolvimento de actividades de natureza exclusivamente administrativa ou de intuito predominantemente mercantil (n.º 1 do artigo 5.º), que regulam o procedimento administrativo de criação das empresas (artigo 8.º), que impõem a regra de selecção dos parceiros privados das empresas (n.º 2 do artigo 12.º), que disciplinam o exercício da função accionista e a definição de orientações estratégicas (artigos 15.º e 16.º), que prescrevem o regime da consolidação financeira (artigo 31.º e seguintes), ou que regulam (artigo 43) a alienação do capital social (Gonçalves, 2007).

5. Município de Leiria

5.1. Caracterização Geral

O Município de Leiria tem sede no Largo da República, 2414-006 Leiria, com o número de pessoa colectiva 505181266, e visa, através dos seus órgãos representativos (executivo e deliberativo), a prossecução de interesses próprios da população do concelho de Leiria. É também objectivo da CML definir estratégias e linhas orientadoras para o desenvolvimento sustentável do Município, contribuir para a afirmação da importância e competitividade do mesmo, no quadro da região e do país, através da execução de medidas e programas nas diferentes áreas da sua competência e promover a qualidade de vida dos munícipes de Leiria, em diálogo constante com as instituições e os diferentes agentes de intervenção local. Prossegue ainda a constante promoção da qualificação dos serviços públicos para melhor satisfazer as exigências dos cidadãos e munícipes, cabendo-lhe, também, a responsabilidade de determinar as políticas municipais no âmbito do desenvolvimento sustentável assim como desenvolver e consolidar redes de parcerias, motivando a participação dos intervenientes locais, regionais e/ou nacionais em projectos municipais.

O concelho de Leiria pertence à Região Centro de Portugal e situa-se na zona do pinhal litoral; confina a Norte com o concelho de Pombal, a Este com os concelhos de Ourém e Pombal, a Sul com o da Batalha e Porto Mós e a Oeste encontra-se limitado pelo concelho da Marinha Grande e pelo Oceano Atlântico.

A cidade de Leiria, sede de Concelho e capital de Distrito, fica a uma distância de 126 quilómetros de Lisboa e de 52 quilómetros de Coimbra, sendo a sua localização um dos elementos principais que concorre para o seu crescimento e desenvolvimento. É servida por um importante conjunto de infra-estruturas rodoviárias, nomeadamente a A1, a A8, a A17, o IC2 e as EN 109, 242 e 113.

Leiria pode ser vista como o centro de uma região que junta as actividades tradicionais da agricultura e da pecuária às indústrias de moldes, alimentos compostos para animais, moagem, serração de madeiras, resinagem, cimentos, metais, cerâmica, plásticos, serração de mármore, construção civil, comércio e de turismo citadino e ambiental.

A paisagem envolvente é fortemente marcada por extensos pinhais que se estendem até à costa atlântica. Localizada no centro litoral do país, esta região reúne um conjunto de recursos naturais que consolidam a dinâmica económica. Assim tem sido, desde a época dos Descobrimentos Portugueses (Séculos XV / XVI) em que as madeiras do Pinhal de Leiria foram determinantes para a construção naval, até à emergência das indústrias ligadas ao vidro e à diversidade industrial contemporânea.

O Concelho de Leiria é composto por 29 freguesias com um total de 119.397 habitantes com base nos resultados preliminares dos Censos de 2011 de acordo com o INE (Instituto Nacional de Estatística)

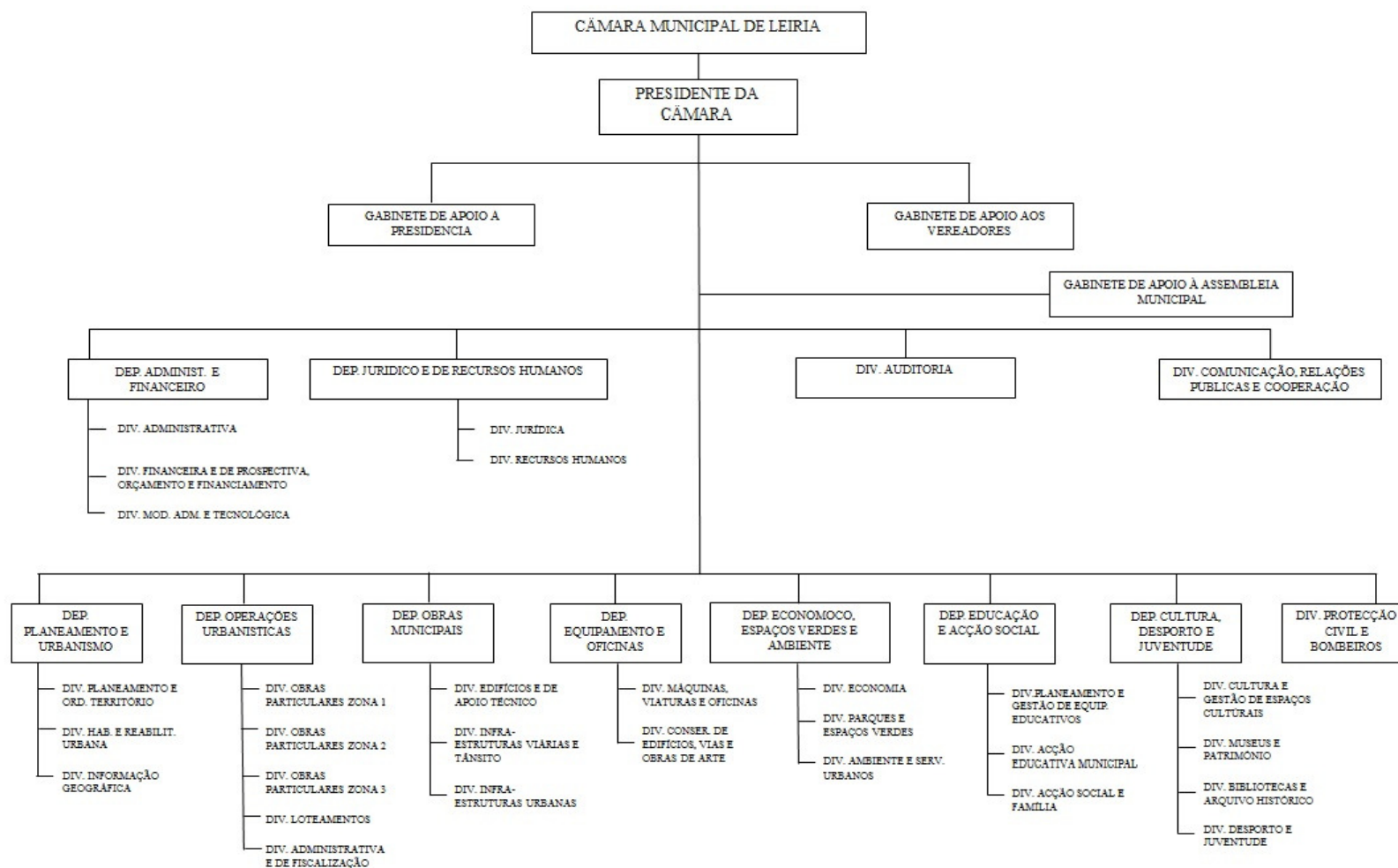
Figura5.1. Mapa do Concelho de Leiria



Fonte: Câmara Municipal de Leiria

5.2. Organograma da CML

Figura 5.2. Organograma da CML¹²



Fonte: Câmara Municipal de Leiria

¹² Segundo Informações fornecidas pela CML este Organograma está actualizado de acordo com o novo executivo autárquico.

5.3. Apreciação global da Estrutura Económico-Financeira da CML

5.3.1. Receitas

No mapa que se segue são apresentadas as receitas da autarquia de Leiria no período de 2005 a 2010. As receitas correntes são as provenientes de diversas fontes de rendimento e serão, mais à frente, analisadas com maior detalhe. Por sua vez, as receitas de capital, a analisar mais detalhadamente, são as cobradas ocasionalmente, que assumem carácter transitório e que, regra geral, estão associadas à diminuição do património, nomeadamente, à alienação de bens pertencentes à CML.

Quadro 5.1. Receitas da CML de 2005 a 2010

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
RECEITAS CORRENTES						
Impostos Directos	25.002.440,77	22.917.239,47	27.256.378,83	25.334.796,91	24.424.093,22	22.934.917,04
Impostos Indirectos	2.500.220,47	1.646.768,14	2.274.846,36	3.137.419,05	1.442.270,94	1.294.740,83
Taxas, coimas e penalidades	2.548.863,73	2.560.786,12	2.839.711,22	2.298.230,49	1.762.731,25	1.795.567,23
Rendimentos de Propriedade	3.018.752,92	3.054.348,44	3.145.944,54	3.240.010,31	3.316.218,79	3.013.237,67
Transferências Correntes						
FEF	0,00	0,00	6.230.625,00	7.610.610,00	7.907.879,00	8.044.218,00
FSM	0,00	0,00	1.476.548,00	1.659.500,00	1.860.424,00	1.823.097,00
IRS	0,00	0,00	3.719.291,00	4.175.550,00	4.394.473,00	4.410.873,00
FGM	8.948.848,00	9.107.324,00	758.943,00	0,00	0,00	0,00
FCM	324.758,00	172.244,00	14.353,00	0,00	0,00	0,00
FBM	654.123,00	648.161,00	54.013,00	0,00	0,00	0,00
outros	2.912.334,15	2.139.180,31	3.731.592,05	2.942.385,87	3.379.830,89	4.247.433,08
Venda de Bens	3.515,66	9.839,02	2.395,51	2.478,54	1.947,99	1.686,60
Venda de Serviços	1.656.226,88	2.060.034,52	2.618.148,43	2.348.946,37	2.227.099,25	3.047.645,13
Rendas e alugueres	84.701,66	64.371,57	66.219,40	68.582,30	95.849,52	84.950,52
Outras Receitas Correntes	114.525,67	137.457,54	201.366,05	422.141,00	402.610,66	305.812,80
TOTAL DA RECEITA CORRENTE	47.769.310,91	44.517.754,13	54.390.375,39	53.240.650,84	51.215.428,51	51.004.178,90
RECEITAS CAPITAL						
Venda Bens de Investimento	154.811,19	131.466,60	2.741,93	4.213,49	0,00	0,00
Transferências Capital						
FEF	0,00	0,00	3.902.955,00	4.098.020,00	4.258.088,00	4.331.502,00
FGM	5.965.898,00	6.071.549,00	505.962,00	0,00	0,00	0,00
FCM	216.505,00	114.829,00	9.569,00	0,00	0,00	0,00
FBM	436.082,00	432.107,00	36.008,00	0,00	0,00	0,00
outras	737.206,04	1.751.447,96	1.147.229,19	3.857.243,18	2.072.187,79	2.472.060,03
Activos Financeiros	396.867,45	542.429,62	475.484,81	410.982,70	376.198,37	282.202,44
Passivos Financeiros						
empréstimos m./longo prazo	0,00	2.457.630,00	0,00	9.536.000,00	10.685.800,00	0,00
Outras Receitas de Capital	0,00	46.680,00	338.326,66	967.830,28	205.000,00	5.000,00
TOTAL RECEITAS CAPITAL	7.907.369,68	11.548.139,18	6.418.276,59	18.874.289,65	17.597.274,16	7.090.764,47
Reposições não abatidas nos Pag.	44.291,67	2.401.511,62	1.643.298,76	6.129.681,87	4.153.251,16	6195904,04
RECEITA TOTAL	55.720.972,26	58.467.404,93	62.451.950,74	78.244.622,36	72.965.953,83	64.290.847,41

Fonte: Relatórios de Contas de 2005 a 2010

Em 2010, o Município de Leiria em 2010 arrecadou 64.290.847,41€ de Receita Total, diminuindo 12% (cerca de 8.675.106,42€) face a 2009. Para a diminuição na Receita Total contribuiu a quebra de 0,41%, (o valor de 211.249,61€), nas Receitas Correntes, de 60%, (menos 10.506.509,69€), nas Receitas de Capital e de 74%, (menos 270.489,28€) nas reposições não abatidas nos pagamentos.

Já no ano de 2009 a receita municipal totalizou 72.965.953,83€, diminuindo 7%, (menos 5.278.668,53€), face a 2008. Realçamos que, em 2009, a receita global inverteu o ciclo de crescimento iniciado em 2006. Considerando a estrutura da Receita Total (corrente e de capital, com exclusão das reposições não abatidas nos pagamentos) verificamos que, em 2009, as receitas correntes representam 74%, (cerca de 51.215.428,51€), as receitas de capital representam 25,5%, (com o valor de 17.597.274,16€).

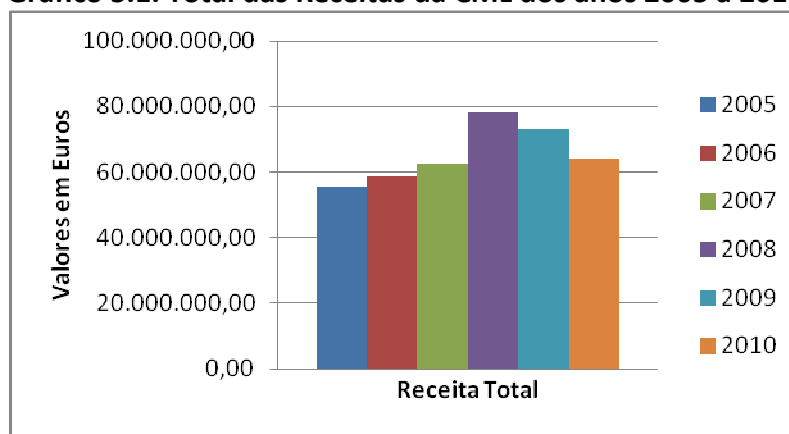
No ano de 2008, a Receita Total, arrecadada pelo Município de Leiria, atingiu 78.244.622,36€, crescendo 25% (15.792.671,62€) face a 2007. As Receitas Correntes correspondem a 70% (com o valor de 53.240.650,84€) do total das receitas e, por seu lado, as receitas de capital equivalem a 25% (com o valor de 18.847.289,65€).

Em 2007, a receita total, arrecadada pelo Município em análise, foi de 62.451.950,74€, crescendo 7% isto é, 3.984.545,81€ face a 2006. Podemos constatar que as receitas correntes correspondem a 89%, (54.390.375,39€) do total das receitas e que, por outro lado, as receitas de capital correspondem a 11%, (6.418.276,59€) do Total das Receitas. Por seu lado, em 2006, a Receita Total, arrecadada pela Câmara Municipal de Leiria, foi de 58.467.404,93€, crescendo 5% (2.746.432,67€) face a 2005. As Receitas Correntes correspondem a 79% do total das receitas, assumindo o valor de 44.517.764,13€, enquanto as receitas de capital correspondem a 21% (11.548.139,18€). Por último, em 2005, a receita total arrecadada pela Câmara Municipal de Leiria, foi de 55.720.972,26€. Nesse ano as receitas correntes 47.769.310,91€ corresponderam a 86% do total das receitas enquanto as Receitas de Capital 7.907.369,68€ atingiram cerca de 13%.

Em síntese, e tendo por base o quadro 5.1. é fácil perceber que a Receita Corrente assume claramente maior peso no total das Recitas quando comparada com as Receitas de Capital.

Observando o gráfico 5.1. que se segue, verificamos que as receitas totais que são a soma das Receitas Correntes com as Receitas de Capital, no período 2005 a 2008, foram sempre crescendo. O ano de 2008 foi aquele que, de todo o período de análise, apresentou o maior crescimento - cerca de 25,29%, em comparação com o ano anterior. Os anos de 2009 e 2010, já em plena crise económica e financeira, mostram um decréscimo do valor das receitas totais.

Gráfico 5.1. Total das Receitas da CML dos anos 2005 a 2010

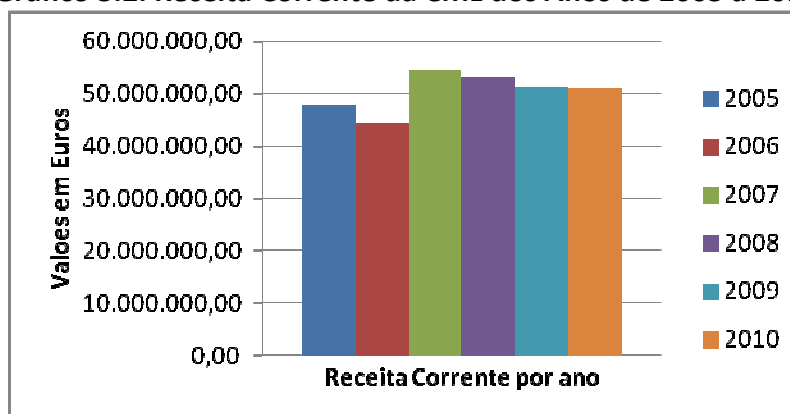


Fonte: Quadro 5.1. Receitas da CML de 2005 a 2010

No Gráfico 5.2. consta o trajecto da Receita Corrente ao longo dos anos de 2005 a 2010. Nos anos em análise destaca-se o de 2007, aquele em que as receitas que provêm dos rendimentos próprios atingiram o valor mais elevado cerca de 54.390.375,39€. Por outro lado, o ano de 2006 apresenta o valor mais baixo cerca de 44.517.754,13€.

Com base no quadro 5.1. observamos que os impostos directos, arrecadados pela CML, são de facto a principal fonte de receita da autarquia, ao longo dos vários anos em análise. Esses impostos são, claramente, a componente que mais se destaca e que mais contribui para a formação da receita corrente e, consequentemente, para a Receita Total.

Gráfico 5.2. Receita Corrente da CML dos Anos de 2005 a 2010



Fonte: Quadro 5.1. Receitas da CML de 2005 a 2010

Por outro lado, as Receitas de Capital (gráfico 5.3.), no período de 2005 a 2010 mostram grandes oscilações. O ano de 2007 mostra que a Receita de Capital atingiu o valor mais baixo 6.418.276,59€, ao contrário de 2008 em que se observa o valor mais elevado 18.874.289,65€.

Já nos anos de 2005 e 2006 foi o Fundo Geral Municipal que mais contribuiu para a estrutura das receitas de capital.

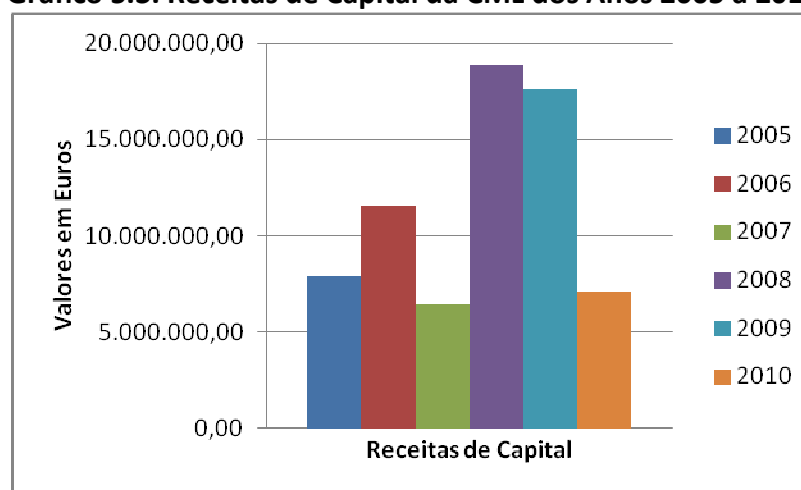
Em 2007 as Receitas de Capital registaram uma diminuição de 44%, (cerca de 5.129.862,59€), face a 2006, passando o seu valor de 11.548.139,18€ para 6.418.276,59€. Esta diminuição pode ser explicada, essencialmente, pela contratação de um empréstimo a médio e longo prazo.¹³

Em 2008, as Receitas de Capital registaram um acréscimo de 194% (12.456.013,06€), face a 2007, passando o seu valor de €6.418.276,59 para 18.874.289,65€. Este aumento explica-se, essencialmente, pela contratação de um empréstimo a médio e longo prazo ao abrigo do Programa Pagar a Tempo e Horas, no valor de 9.536.000,00€.

No triénio de 2008 a 2010, foi o Fundo de Equilíbrio Financeiro (FEF) que mais contribuiu para a formação da Receita de Capital desse período.

¹³ Empréstimo contraído de acordo com o rateio apurado pela direcção-geral das Autarquias Locais em função do volume das amortizações efectuadas em 2006.

Gráfico 5.3. Receitas de Capital da CML dos Anos 2005 a 2010



Fonte: Quadro 5.1. Receitas da CML de 2005 a 2010

5.3.2. Despesas

No quadro 5.2. que se segue, estão expressas as despesas apresentadas pela Câmara Municipal de Leiria durante os exercícios de 2005 a 2010. Assim sendo, as Despesas Correntes aqui mencionadas são as que a autarquia incorre durante o período financeiro de um ano, em bens consumíveis. Por seu lado as Despesas de Capital da CML são as realizadas em bens duradouros e no reembolso de empréstimos.

Quadro 5.2. Despesa da CML de 2005 a 2010

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
DESPESAS CORRENTES						
Pessoal	12.600.949,81	12.862.697,80	12.946.979,15	13.162.973,04	13.476.968,64	14.043.708,28
Aquisição de Bens	872.628,42	929.265,02	874.475,84	1.177.481,43	762.504,45	818.946,21
Aquisição de Serviços	7.774.276,80	9.604.518,24	12.860.308,45	15.459.954,70	15.708.921,67	12.984.492,19
Juros e outros encargos	1.823.669,84	2.311.892,91	3.299.184,62	2.904.692,97	2.211.318,69	1.074.429,21
Transferências correntes						
participação das freguesias	1.207.985,12	1.244.833,59	1.271.627,17	1.288.124,39	1.058.919,44	589.481,60
outras	4.998.318,62	4.812.262,69	4.351.338,00	6.052.260,88	6.614.084,36	5.699.761,38
Subsídios	1524841,42	3.359.709,70	4.346.096,29	2.504.059,95	3.425.212,20	3.448.230,78
Outras Despesas Correntes	2125873,39	2.872.410,44	2.678.025,26	3.733.506,09	3.305.285,11	1.619.939,79
TOTAL DESPESAS CORRENTES	32.928.543,42	37.997.590,39	42.628.034,78	46.283.053,45	46.563.214,56	40.278.989,44
DESPESAS CAPITAL						
Aquisição de bens de capital	8.015.906,56	8.106.772,23	6.421.272,21	19.837.062,72	9.057.027,32	10.041.799,02
Transferências de capital						
freguesias	4.378.500,43	2.680.751,43	2.640.986,62	2.602.703,84	3.918.802,85	3.094.731,80
outras	4.079.531,69	2.147.482,43	3.304.285,78	1.137.662,75	1.972.725,68	936.583,26
Activos Financeiros	1.552.749,00	1.125.249,00	2.494,00	1.247,00	165.000,00	624.988,64
Passivos Financeiros						
amortizações emp./ MLP	4.075.202,90	4.882.888,97	5.077.578,24	4.594.631,07	5.185.755,92	6.197.674,20
Outras Despesas de Capital	246.531,00	14.435,33		0,00	2.023,81	45.499,69
TOTAL DESPESAS CAPITAL	22.348.421,58	18.957.579,39	17.446.616,85	28.173.307,38	20.301.335,58	20.941.276,61
DESPESA TOTAL	55.276.965,00	56.955.169,78	60.074.651,63	74.456.360,83	66.864.550,14	61.220.266,05

Fonte: Relatórios de Contas de 2005 a 2010

No ano de 2010 a Despesa Total da autarquia de Leiria tomou o valor de 61.220.266,05€, alcançou uma redução de 8%, (cerca de 5.644.284,09€) em comparação com o ano anterior, fundamentalmente em razão da política de contenção adoptada pelo executivo de Leiria. O ano de 2009 também ficou marcado por uma diminuição da Despesa Total em 10%, (cerca de 14.381.709,20€), em comparação com o período homólogo de 2008.

Relativamente ao ano de 2008 o Município de Leiria apresentou 74.456.360,83€ de Despesa Total, crescendo 24% (cerca de 14.381.709,20€) em relação ao período anterior. Para este crescimento contribuiu o acréscimo de 61%, (no valor de 10.726.690,53€) nas Despesas Capital e de 9% (cerca de 3.655.018,67€) nas Despesas Correntes.

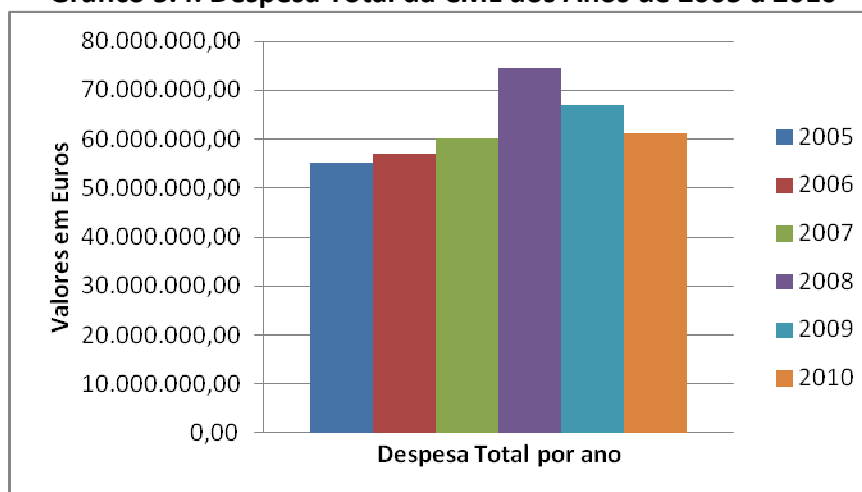
Em 2007 o Município de Leiria apresentou 60.074.651,63€ de Despesa Total, crescendo 5%, (cerca de 3.119.481,85€) em relação ao período anterior. Para isso contribuiu o acréscimo de 12% (um valor de 4.630.444,39€) nas Despesas Correntes, já que as Despesas de Capital diminuíram 8%, (cerca de 1.510.962,54€).

No ano de 2006 o Município de Leiria apresentou 56.955.169,78€ de Despesa Total, crescendo 3%, (cerca de 1.678.204,78€) em relação ao período anterior. Para este crescimento contribuiu o acréscimo de 15%, (um valor de 5.069.046,97€) nas Despesas Correntes, já que as despesas de capital diminuíram 15%, (cerca de 3.390.842,19€).

Por sua vez, em 2005 o Município de Leiria apresentou 55.276.965,00€ de Despesa Total, diminuindo 27%, (um valor de 20.700.090,74€) em relação ao período anterior. Para esta diminuição contribuiu a quebra de 48%, (cerca de 20.937.987,28€) nas Despesas de Capital, já que as Despesas Correntes cresceram 0,7% (um valor de 237.896,54€) por neste mesmo ano não ter havido lugar a suprimentos à Leirisport, EM como tinha acontecido para o Euro 2004¹⁴.

Em síntese, e com recurso ao gráfico 5.4. é possível observar que 2008 foi o ano em que a Despesa Total assumiu maior valor.

Gráfico 5.4. Despesa Total da CML dos Anos de 2005 a 2010



Fonte: Quadro 5.2. da Despesa da CML de 2005 a 2010

¹⁴ Em 2004 realizou-se, em Portugal, o Campeonato Europeu de Futebol que abriu a possibilidade do Município de Leiria acolher alguns jogos no seu Estádio Municipal.

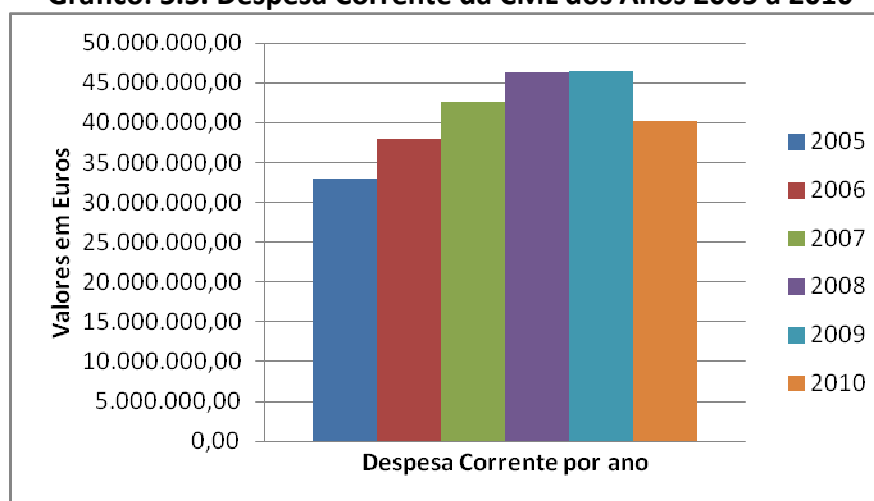
No anos em análise isto é, de 2005 a 2010, as despesas correntes com pessoal apresentaram sempre uma tendência crescente, facto este que se deve às actualizações salariais e ao movimento evolutivo das carreiras e categorias dos colaboradores do Município. Uma outra Conta com elevado significado na composição da despesa corrente é a Aquisição de Serviços. Esta Conta espelha o recurso sucessivo a prestações de serviços onde se salientam os trabalhos especializados, os serviços de limpeza e higiene e as outras situações que integram a rubrica de fornecimentos e serviços externos da CML ao longo dos diversos anos.

Inscrito também nas despesas correntes estão os juros e encargos: de 2005 a 2007, foram sempre crescendo, mas, em 2008, inverteram essa tendência, devido à entrega de adiantamentos efectuados aos empréstimos contratados junto das Instituições de Crédito no âmbito do EURO 2004.

Realçamos que a rubrica de subsídios se refere às indemnizações compensatórias pagas pela autarquia à Leirisport, EM com o intuito de recompensar a empresa pela prestação de um serviço de interesse geral (SIG).

Com base no gráfico 5.5. é possível verificar que do ano 2005 até ao ano 2009 a Despesa Corrente foi sempre aumentado, só no ano de 2010 se deu um decréscimo no valor da Receita Corrente.

Gráfico: 5.5. Despesa Corrente da CML dos Anos 2005 a 2010

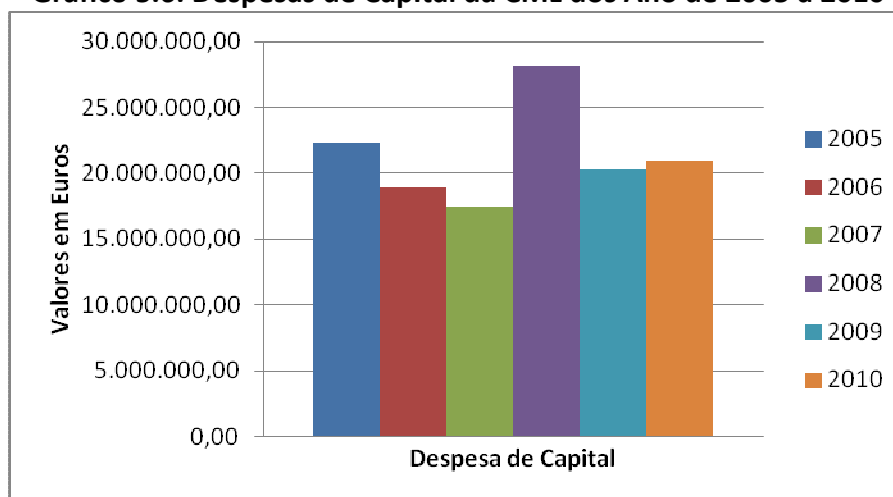


Fonte: Quadro 5.2. da Despesa da CML de 2005 a 2010

As Despesas de Capital tiveram de 2005 a 2010 um trajecto com diversas oscilações. No triénio de 2005 a 2007 foram sempre diminuindo situação que é possível observar no gráfico 5.6.

Em 2008 atingiram o valor mais elevado do período em análise isto é, um crescimento de cerca de 38% em comparação com o período homólogo do ano anterior. O valor de 2008 é justificado pelo “Programa Pagar a Tempo e Horas¹⁵”. No ano de 2009 o valor inscrito nesta rubrica diminuiu cerca de 38,78%.

Gráfico 5.6. Despesas de Capital da CML dos Ano de 2005 a 2010



Fonte: Quadro 5.2. da Despesa da CML de 2005 a 2010

¹⁵ Este Programa consiste em a Autarquia de Leiria passar a cumprir com as suas obrigações dentro dos prazos acordados.

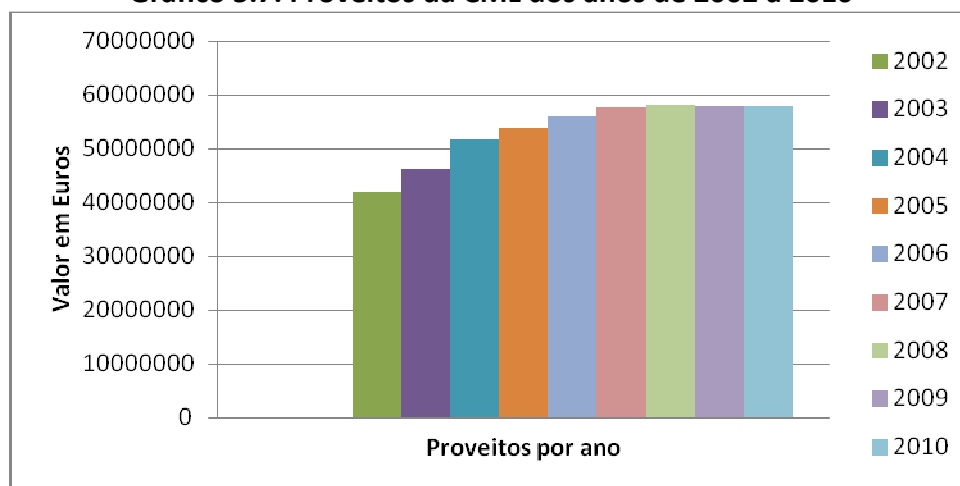
5.3.3. Proveitos/Ganhos

Quadro 5.3. Proveitos da CML de 2002 a 2010

Anos	Proveitos	Variação
2002	41.860.026,98	
2003	46.097.039,83	10,12%
2004	51.576.516,92	11,89%
2005	53.836.242,83	4,38%
2006	55.951.409,76	3,93%
2007	57.723.924,89	3,17%
2008	58.015.015,32	0,50%
2009	57.935.744,48	-0,14%
2010	57.775.886,18	-0,28%

Fonte: Relatórios de Contas de 2002 a 2010

Gráfico 5.7. Proveitos da CML dos anos de 2002 a 2010



Fonte: Quadro 5.3. Proveitos da CML de 2002 a 2010

No que respeita aos Proveitos obtidos pela Câmara Municipal de Leiria verificamos, no período, de 2002 a 2010 (quadro 5.3 e gráfico 5.7) uma tendência de crescimento que se manifestou mais acentuada no período entre 2002 e 2006, enquanto que 2007 / 2010 ficou marcado por um crescimentos mais ligeiro.

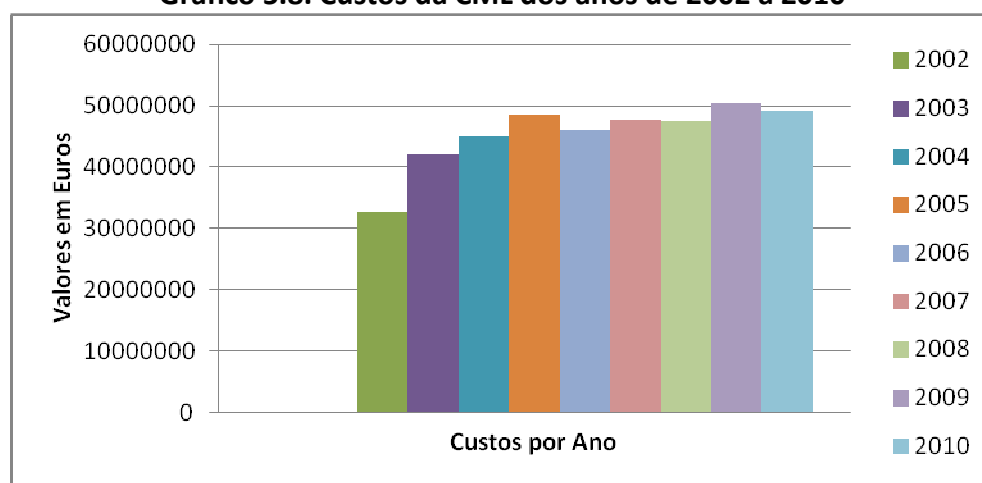
5.3.4 Custos/Gastos

Quadro 5.4. Custos da CML de 2002 a 2010

Anos	Custos	Variação
2002	32.705.914,28	
2003	42.143.970,66	28,86%
2004	45.026.625,53	6,84%
2005	48.494.460,11	7,70%
2006	46.055.382,32	-5,03%
2007	47.706.280,51	3,58%
2008	47.494.506,83	-0,44%
2009	50.375.910,65	6,07%
2010	49.218.830,10	-2,30%

Fonte: Relatórios de Contas de 2002 a 2010

Gráfico 5.8. Custos da CML dos anos de 2002 a 2010



Fonte: Quadro 5.4. Custos da CML de 2002 a 2010

Relativamente aos Custos da CML não existem grandes oscilações, situação que é possível observar (no quadro 5.4. e no gráfico 5.8.). A maior variação ocorre de 2002 para 2003 num crescimento de cerca de 28,86%. As rubricas que mais contribuem para a estrutura de custo da autarquia durante o período em análise de 2005 a 2010 são os Fornecimentos de Serviços externos (FSE), as Remunerações, as Transferências e os Custos e Perdas Extraordinários (CPE); esta rubrica de CPE está essencialmente relacionada com as transferências de capital efectuadas para a Leirisport, EM.

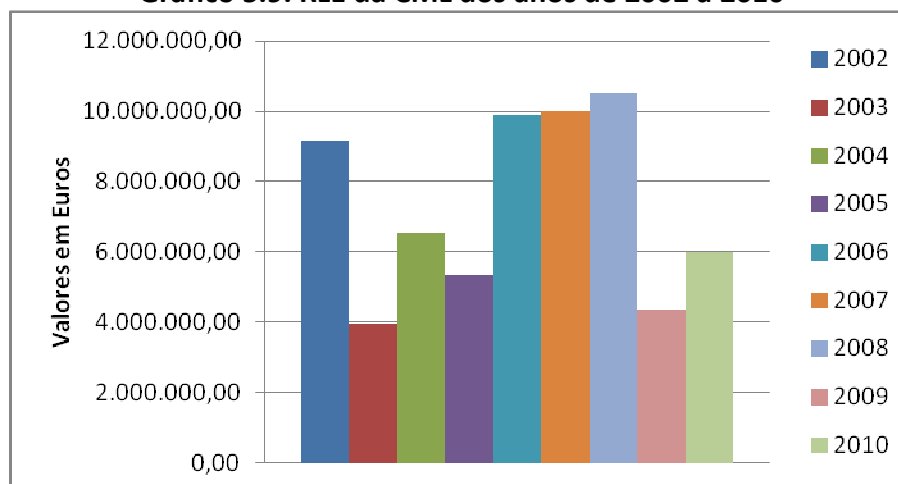
5.3.5. Resultados

Quadro 5.5. RLE da CML de 2002 a 2010

Anos	RLE	Variação
2002	9.154.112,70	
2003	3.953.069,17	-56,82%
2004	6.549.891,39	65,69%
2005	5.341.782,72	-18,44%
2006	9.896.027,44	85,26%
2007	10.017.644,38	1,23%
2008	10.520.508,49	5,02%
2009	4.344.182,00	-58,71%
2010	6.005.742,32	38,25%

Fonte: Relatórios de Contas de 2002 a 2010

Gráfico 5.9. RLE da CML dos anos de 2002 a 2010



Fonte: Quadro 5.5. RLE da CML de 2002 a 2010

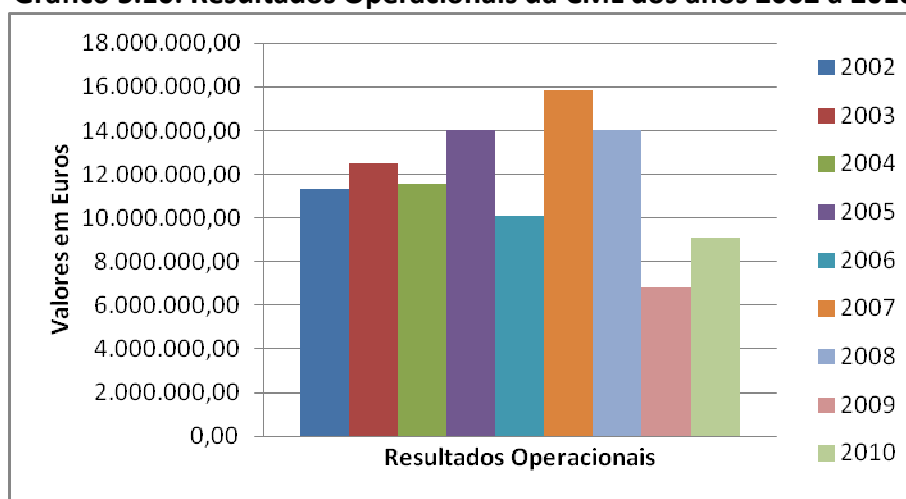
Assim e tendo como suporte o quadro 5.5. e o gráfico 5.9. é fácil verificar que a CML no período de 2002 e 2010 alcançou sempre um Resultado Líquido do Exercício positivo. Isto, de algum modo, é um indicador de que a gestão da autarquia é feita tendo em atenção a obtenção de resultados positivos de modo a não colocar em causa a sustentabilidade da própria entidade. O facto da autarquia de Leiria conseguir atingir um resultado líquido positivo durante os exercícios em análise, mesmo em época de crise, veio contribuir para o reforço dos Fundos Próprios.

Quadro 5.6. Resultados Operacionais da CML de 2002 a 2010

Anos	Resultados Operacionais	Variação
2002	11.344.727,02	
2003	12.506.435,62	10,24%
2004	11.530.919,29	-7,80%
2005	14.017.013,77	21,56%
2006	10.070.098,37	-28,16%
2007	15.852.029,03	57,42%
2008	14.025.347,26	-11,52%
2009	6.839.220,13	-51,24%
2010	9.090.435,93	32,92%

Fonte: Relatórios de Contas de 2002 a 2010

Gráfico 5.10. Resultados Operacionais da CML dos anos 2002 a 2010



Fonte: Quadro 5.6. Resultados Operacionais da CML de 2002 a 2010

Com o auxílio do quadro 5.6 e do gráfico 5.10. é perceptível que os Resultados Operacionais da CML foram objecto de oscilações consideráveis no período de tempo compreendido entre 2002 e 2010. Em todo o caso importa salientar que durante o período em análise os Resultados Operacionais atingiram sempre valores positivos, ou seja, a actividade principal da autarquia de Leiria gerou sempre excedentes.

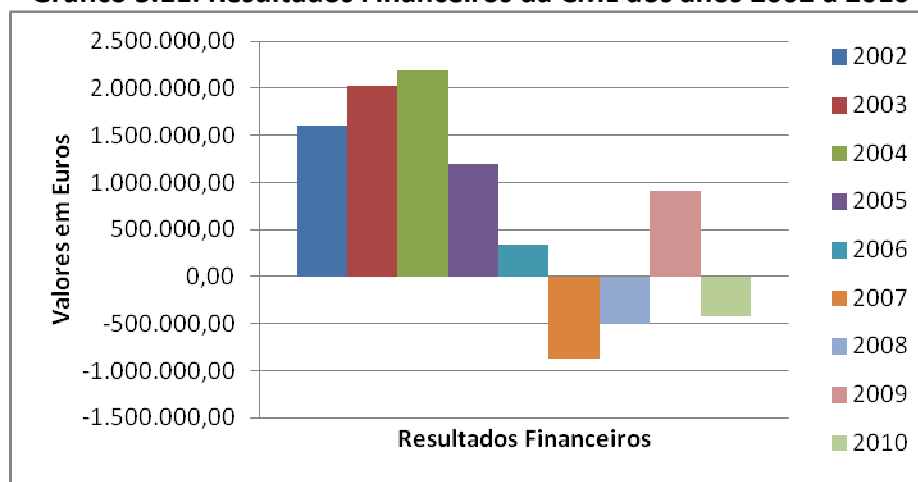
Assim, e com o apoio das ilustrações referentes a estes resultados é possível observar que 2007 foi o ano em que CML alcançou maior valor, enquanto que o ano de 2009 (em plena crise) foi aquele em que obteve o menor resultado. Importa ainda referir que durante todo o período, de 2002 a 2010, foram os resultados operacionais os que mais contribuíram para a formação do Resultado Líquido do Exercício.

Quadro 5.7. Resultados Financeiros da CML de 2002 a 2010

Anos	Resultados Financeiros	Varição
2002	1.609.042,18	
2003	2.024.050,35	25,79%
2004	2.192.306,80	8,31%
2005	1.192.949,95	-45,58%
2006	338.429,30	-71,63%
2007	-871.075,85	-357,39%
2008	-502.432,54	-42,32%
2009	911.687,37	-281,45%
2010	-427.086,57	-146,85%

Fonte: Relatórios de Contas de 2002 a 2010

Gráfico 5.11. Resultados Financeiros da CML dos anos 2002 a 2010



Fonte: Quadro 5.7. Resultados Financeiros da CML de 2002 a 2010

Os Resultados Financeiros procuram apurar os ganhos ou perdas resultantes das decisões financeiras da CML, englobando todos os custos suportados pela utilização de recursos financeiros e os proveitos resultantes das aplicações efectuadas pela a autarquia tanto de médio como longo prazo.

Desta forma e com auxílio do quadro 5.7. e do gráfico 5.11. observamos que o ano de 2004 foi aquele em que os Resultados Financeiros atingiram maior valor (cerca de 2.192.306,80). Já 2007 foi o ano em que a CML incorreu no pior valor no que respita a resultados financeiros.

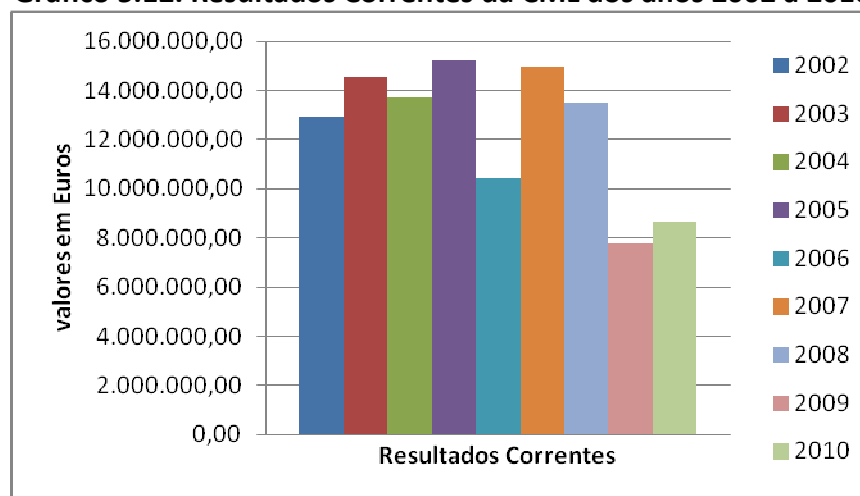
De 2002 a 2006 a CML teve sempre Resultados Financeiros positivos apesar de ter variações significativas durante esses anos. No quadriénio de 2007 a 2010 os Resultados Financeiros foram sempre negativos, excepto no ano de 2009 em que a autarquia consegue um Resultado Financeiro positivo, isto deve-se a uma diminuição na rubrica de juros suportados referentes a uma renegociação dos empréstimos obtidos.

Quadro 5.8. Resultados Correntes da CML de 2002 a 2010

Anos	Resultados Correntes	Variação
2002	12.953.769,20	
2003	14.530.485,97	12,17%
2004	13.723.226,09	-5,56%
2005	15.209.963,72	10,83%
2006	10.408.527,67	-31,57%
2007	14.980.953,18	43,93%
2008	13.522.914,72	-9,73%
2009	7.750.907,50	-42,68%
2010	8.663.349,36	11,77%

Fonte: Relatórios de Contas de 2002 a 2010

Gráfico 5.12. Resultados Correntes da CML dos anos 2002 a 2010



Fonte: Quadro 5.8. Resultados Correntes da CML de 2002 a 2010

Os Resultados Correntes, que resultam da soma dos resultados operacionais com os Resultados Financeiros, traduzem os resultados da actividade normal da CML ou seja das decisões relacionadas com a sua exploração corrente. Assim, e observando tanto o quadro 5.8. como o gráfico 5.12. referente aos Resultados Correntes, conseguimos concluir que estes são positivos em todos os anos de 2010 a 2002. Em todo caso é importante salientar que os Resultados Operacionais são os que mais contribuem para que a estrutura dos Resultados Correntes atinja valores satisfatórios.

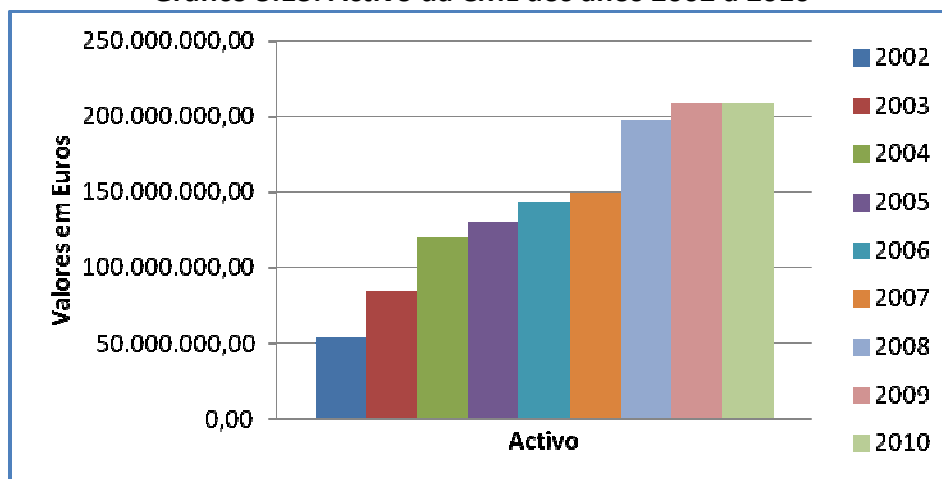
5.3.6. Activo

Quadro 5.9. Activo da CML de 2002 a 2010

Anos	Activo	Varição
2002	53.581.498,71	
2003	84.093.179,02	56,94%
2004	119.335.625,08	41,91%
2005	130.069.134,32	8,99%
2006	143.110.934,51	10,03%
2007	149.441.248,68	4,42%
2008	197.707.023,03	32,30%
2009	208.590.315,40	5,50%
2010	208.438.210,14	-0,07%

Fonte: Relatórios de Contas de 2002 a 2010

Gráfico 5.13. Activo da CML dos anos 2002 a 2010



Fonte: Quadro 5.9. Activo da CML de 2002 a 2010

Com recurso tanto ao quadro 5.9. como ao gráfico 5.13. verificamos que os Activos da CML de 2002 a 2010 assumiram uma tendência de crescimento. A excepção mais uma vez acontece em plena crise, entre 2009 e 2010, único período de análise em que se deu uma ligeira diminuição do Activo em 0,07%. Os anos em que o crescimento do Activo foi mais visível foram os de 2003 / 2004 e 2007 / 2008.

De modo geral a autarquia ao longo dos anos em análise conseguiu reforçar os seus Activos.

Quadro 5.10. Activo Fixo e Activo Circulante da CML de 2002 a 2010

Anos	Activo Fixo	Variação %	Anos	Activo Circulante	Variação %
2002	30.463.181,75		2002	23.118.316,96	
2003	41.170.222,35	35,15%	2003	42.922.956,67	85,67%
2004	55.166.778,33	34,00%	2004	61.987.689,65	44,42%
2005	65.800.089,10	19,27%	2005	62.448.818,50	0,74%
2006	77.466.093,53	17,73%	2006	62.503.634,07	0,09%
2007	84.706.046,23	9,35%	2007	62.848.945,03	0,55%
2008	193.007.106,81	127,86%	2008	10.230.219,77	-83,72%
2009	203.729.090,83	5,56%	2009	11.408.244,46	11,52%
2010	203.606.924,35	-0,06%	2010	8.164.024,30	-28,44%

Fonte: Relatórios de Contas de 2002 a 2010

Gráfico 5.14. Activo Fixo da CML dos anos 2002 a 2010

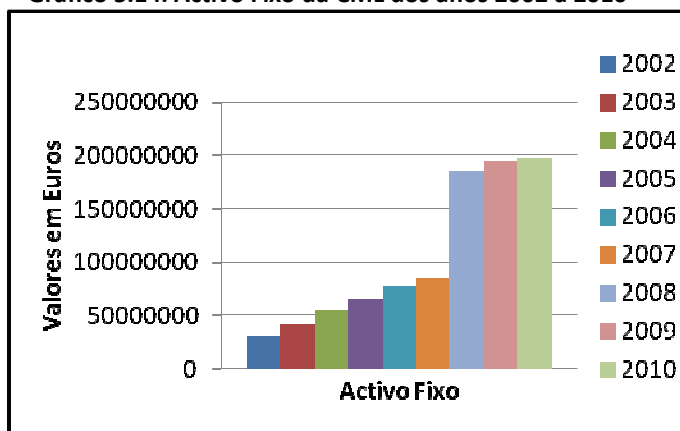
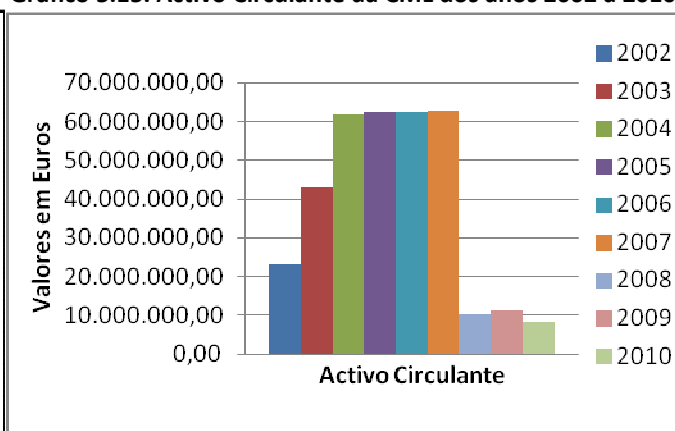


Gráfico 5.15. Activo Circulante da CML dos anos 2002 a 2010



Fonte: Quadro 5.10. Activo Fixo e Activo Circulante da CML de 2002 a 2010

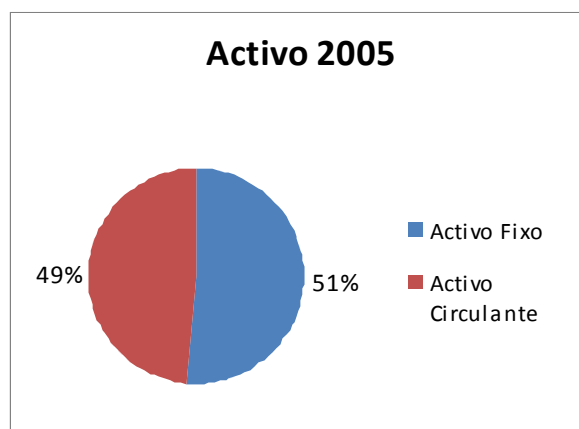
Observando o quadro 5.10. e no gráfico 5.14. é fácil constatar que o Activo Fixo da Câmara Municipal de Leiria tem tido uma tendência de crescimento nos períodos em análise. Assinale-se que, de 2007 para 2008, o reforço dos Activos, com carácter duradouro, da Autarquia de Leiria, ronda o valor elevado dos 128%.

De acordo com o gráfico 5.15 o Activo Circulante teve um crescimento acentuado no triénio de 2002 a 2004, enquanto no triénio seguinte, de 2005 a 2007, teve uma taxa de crescimento muito reduzida. Em 2008 teve uma descida vertiginosa de 84% em comparação com o ano de 2007. O triénio de 2008 a 2010 foi marcado por pequenas oscilações embora, em 2009, tenha um crescimento de cerca de 12% e em 2010 um declínio de 28%.

Ano 2005

A 31 de Dezembro de 2005 o Município de Leiria apresentava um Activo de 130.069.134,32€. Nesse mesmo ano o Activo sofreu um aumento de 142,75% com o valor de 76.487.635,61€ em relação ao ano de 2002, 54,67% com o valor de 45.975.955,30€ em relação ao ano de 2003 e 8,99% com o valor de 10.733.509,24€ em relação ao ano de 2004.

Gráfico 5.16. Formação do Activo da CML em 2005



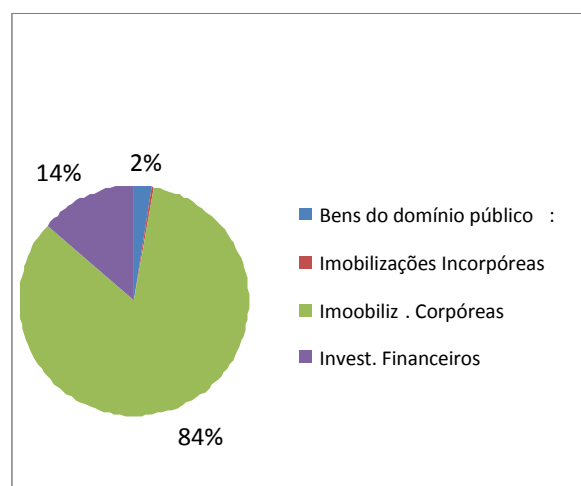
Fonte: Quadro 5.10. Activo Fixo e Activo Circulante da CML de 2005

Com recurso ao gráfico 5.16. é possível observar que o Activo Fixo é o que mais contribui para a formação do Activo. Assim, em 2005, 51% do Activo corresponde a Activo Fixo e 49% é referente a Activo Circulante.

Gráfico 5.17. Activo Fixo da CML em 2005

Activo Fixo	65.800.089,10
Bens do domínio público	1.642.102,04
Imobilizações Incorpóreas	112.431,48
Imobiliz. Corpóreas	55.128.408,58
Invest. Financeiros	8.917.147,00

Fonte: Relatório de Contas da CML de 2005



Fonte: Relatório de Contas da CML de 2005

Na estrutura do Activo Fixo, são as Imobilizações Corpóreas que maior peso têm, 84% com o valor de 55.128.408,58€, seguindo-se os Investimentos Financeiros com 14% e o valor de 8.917.147,00€ e os Bens de Domínio Público com 2% e o valor de 1.642.102,04€.

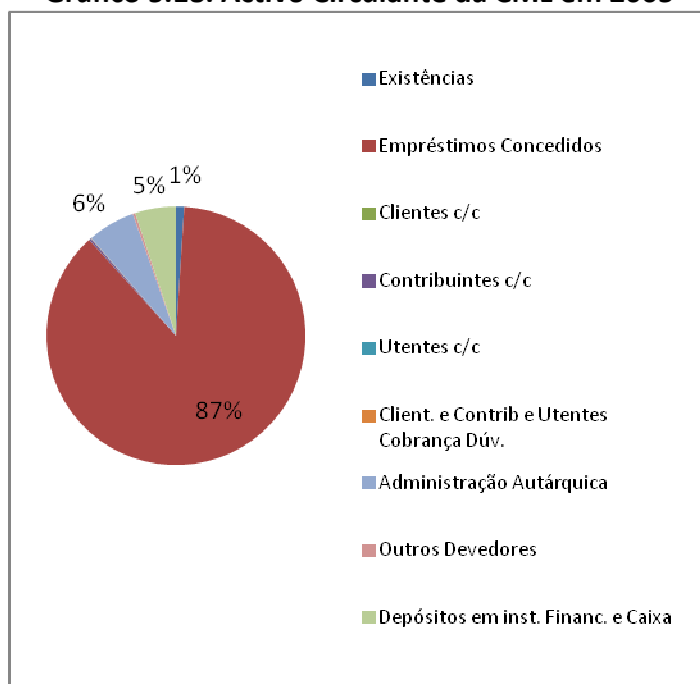
Na desagregação do Imobilizado Corpóreo é o Imobilizado em Curso que mais contribui para os seus 55.128.408,58€. Tal é de esperar, uma vez que o montante do Imobilizado em Curso 43.327.483,22€ corresponde ao valor acumulado desde o ano de 2002.

Quadro 5.11. Activo Circulante da CML de 2005

Activo Circulante	62.448.818,50
Existências	633.248,30
Empréstimos Concedidos	54.504.526,00
Clientes c/c	6.597,89
Contribuintes c/c	161.274,28
Utentes c/c	9.010,32
Client. e Contrib e Utentes Cobrança Dúv.	32.670,18
Administração Autárquica	3.714.503,55
Outros Devedores	190.168,67
Depósitos em inst. Financ. e Caixa	3.196.819,31

Fonte: Relatório de Contas da CML de 2005

Gráfico 5.18. Activo Circulante da CML em 2005

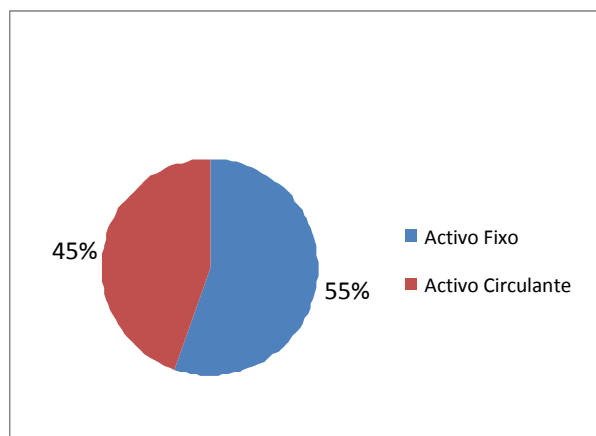


Fonte: Quadro 5.11. Activo Circulante da CML de 2005

O Activo Circulante é composto na sua maioria pelos empréstimos concedidos à Leirisport, EM no valor de 54.504.526,00€, isto é 87% do AC, pela Administração Autárquica 6% com o valor de 3.714.503,55€, que reflecte a relação do Município com os Serviços Municipais de Água e Saneamento de Leiria (SMAS), e Depósitos em Instituições Financeiras 5% com o valor de 3.196.819,31€.

Ano 2006

Gráfico 5.19. Formação do Activo da CML em 2006



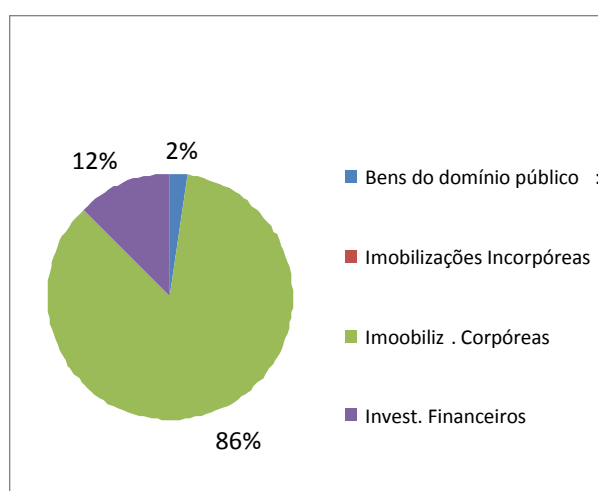
Fonte: Quadro 5.10. Activo Fixo e Activo Circulante da CML de 2006

No ano em análise e com auxílio do gráfico 5.19. é o Activo Fixo que mais contribui para a formação do Activo. Assim, em 2006, 55% do Activo corresponde a Activo Fixo e 45% a Activo Circulante.

Gráfico 5.20. Activo Fixo da CML em 2006

Activo Fixo	77.466.093,53
Bens do domínio público	1.640.611,91
Imobilizações Incorpóreas	99.753,80
Imobiliz. Corpóreas	66.043.331,82
Invest. Financeiros	9.682.396,00

Fonte: Relatório de Contas da CML de 2006



Fonte: Quadro do Activo Fixo

A formação do Activo Fixo tem vindo sempre a aumentar ao longo dos anos. Analisando o ano de 2006 em comparação com os anos anteriores, o Activo Fixo cresceu 17,73% face a 2005; 40,42% face a 2004; 88,16% face a 2003 e 154,24% face a 2002.

Para a estrutura do Activo Fixo, são as Imobilizações Corpóreas que maior peso têm 85%, seguindo os Investimentos Financeiros com 12%, os Bens de Domínio Público com 2% e as Imobilizações Incorpóreas com 0,13%.

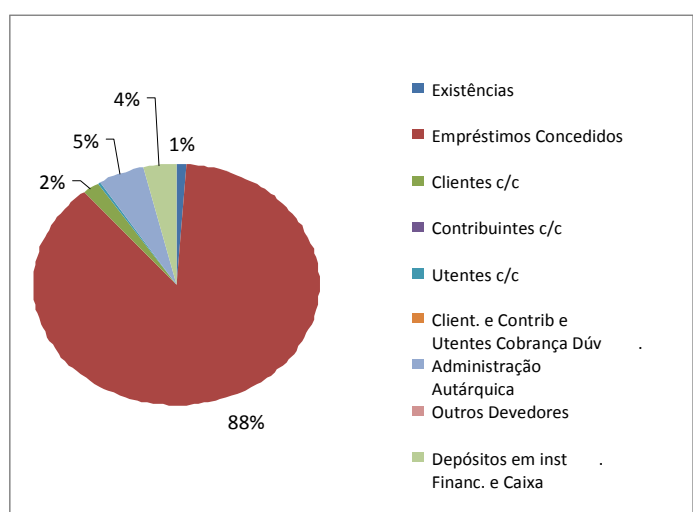
Na desagregação do Imobilizado Corpóreo que apresenta o valor de 66.043.331,83€ verifica-se que é o Imobilizado em Curso que mais contribui para a sua formação com o valor de 51.401.570,78€ que corresponde ao valor acumulado desde o ano de 2002.

Quadro 5.12. Activo Circulante da CML de 2006

Activo Circulante	62.503.634,07
Existências	730.024,94
Empréstimos Concedidos	54.864.526,00
Clientes c/c	1.165.659,08
Contribuintes c/c	89.459,49
Utentes c/c	14.477,29
Client. e Contrib e Utentes Cobrança Dúv.	27.163,57
Administração Autárquica	3.312.769,78
Outros Devedores	62.075,54
Depósitos em inst. Financ. e Caixa	2.237.478,38

Fonte: Relatório de Contas da CML de 2006

Gráfico 5.21. Activo Circulante da CML em 2006

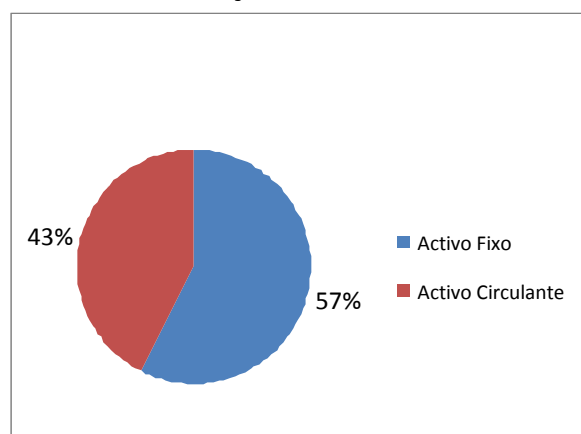


Fonte: Quadro do Activo Circulante da CML 2006

A formação do Activo Circulante tem vindo sempre a aumentar ao longo dos anos e o ano de 2006 não foi excepção, 23.118.316,96€ em 2002; 42.922.956,67€ em 2003; 61.987.689,65€ em 2004; 62.448.818,50€ em 2005 e 62.503.634,07€ em 2006, embora nos últimos dois anos o ritmo de crescimento tenha sido bastante suave. O Activo Circulante em 2006 é composto na sua maioria pelos Empréstimos Concedidos 84%, (54.504.526,00€ para Leirisport e 360.00,00€ para a Gestinleiria), pela Administração Autárquica, 5%, no valor de 3.312.769,78€, que espelha a relação do Município com os Serviços Municipais de Água e Saneamento de Leiria (SMAS), Depósitos em Instituições Financeiras, 2%, 2.237.478,38€.

Ano 2007

Gráfico 5.22: Formação do Activo da CML em 2007



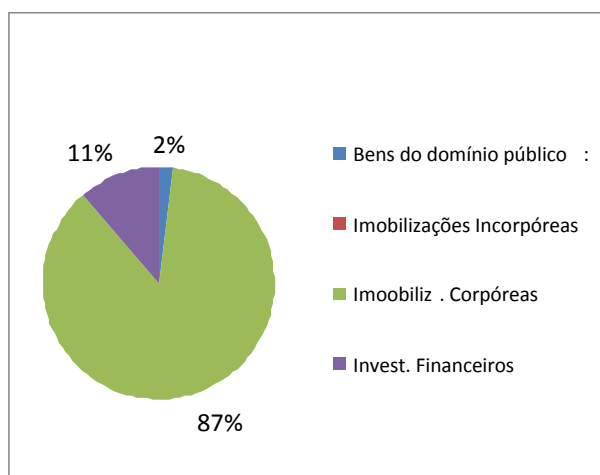
Fonte: Quadro 5.10. Activo Fixo e Activo Circulante da CML de 2007

No ano em análise é o Activo Fixo que mais contribuiu para a formação do Activo. Assim, em 2007, 57% do Activo corresponde a Activo Fixo e 43% a Activo Circulante.

Gráfico 5.23. Activo Fixo da CML em 2007

Activo Fixo	84.706.046,23
Bens do domínio público	1.639.121,78
Imobilizações Incorpóreas	92.518,64
Imoobiliz. Corpóreas	73.289.515,81
Invest. Financeiros	9.684.890,00

Fonte: Relatório de Contas da CML



Fonte: Relatório de Contas da CML de 2007

Analisando o ano de 2007 em comparação com os anos anteriores, o Activo Fixo cresceu 54% (29.539.267,90€ face a 2004), 29% (18.905.957,13€ face a 2005) e 9% (7.239.952,70€ face a 2006).

Para a estrutura do Activo Fixo, são as Imobilizações Corpóreas que maior peso têm, 87% (com o valor de 73.289.515,81€) seguindo os Investimentos Financeiros com 11% (com o valor de 9.684.890,00€) e os Bens de Domínio Público com 2% (tomando o valor de 1.639.121,78€).

Em 2007, era o Imobilizado em Curso que mais contribuía para a formação do imobilizado, 67% (com o valor de 56.836.195,31€). Este valor correspondia ao acumulado desde o ano de 2002, à data de 2007 estava a ser analisado pelo Sector do Património e pelo Departamento de Obras Municipais a fim de ser transferido para as respectivas contas do Imobilizado Corpóreo.¹⁶

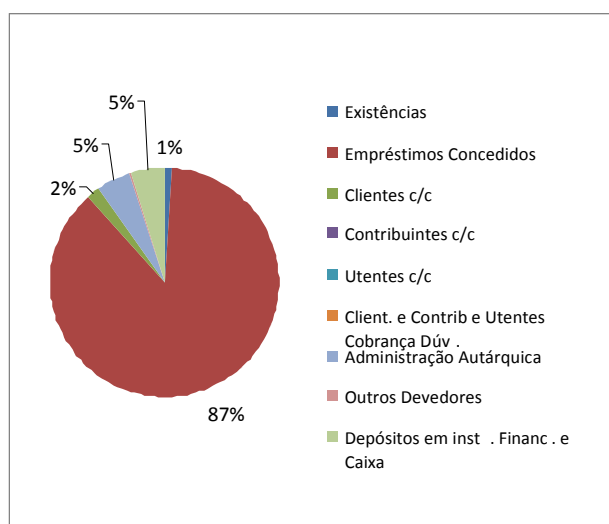
¹⁶ Segundo informação fornecida pela CML essa transferência foi feita em 2008.

Quadro 5.13. Activo Circulante da CML de 2007

Activo Circulante	62.848.945,03
Existências	626.527,28
Empréstimos Concedidos	54.864.526,00
Clientes c/c	1.168.107,80
Contribuintes c/c	122.911,08
Utentes c/c	30.720,39
Client. e Contrib e Utentes Cobrança Dúv.	3.417,60
Administração Autárquica	2.837.692,31
Outros Devedores	195.952,73
Depósitos em inst. Financ. e Caixa	2.999.089,84

Fonte: Relatório de Contas da CML de 2007

Gráfico 5.24. Activo Circulante da CML em 2007



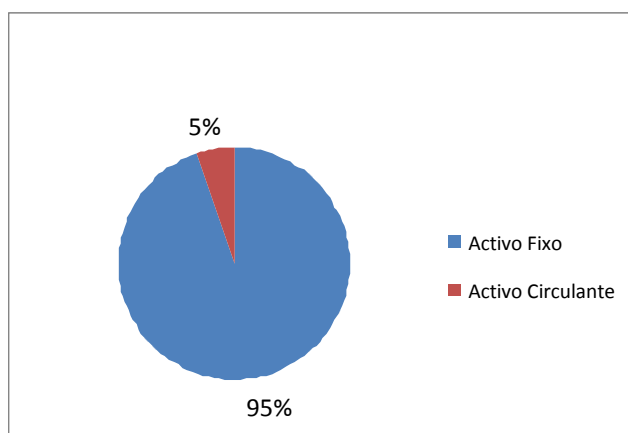
Fonte: Quadro 5.13. Activo Circulante da CML de 2007

A formação do Activo Circulante tem vindo sempre a aumentar ao longo dos anos: 61.987.689,65€ em 2004; 62.448.818,50€ em 2005; 62.503.634,07€ em 2006 e 62.848.945,03€ em 2007.

O Activo Circulante é composto na sua maioria pelos Empréstimos Concedidos, 87%, (54.504.526,00€ à Leirisport e 360.000,00€ para Gestinleiria), pelos Depósitos em Instituições Financeiras e caixa, 5%; pela Administração Autárquica, 5%; pelos Clientes c/c, 2% e pelas Existências, 1%.

Ano 2008

Gráfico 5.25. Formação do Activo da CML em 2008



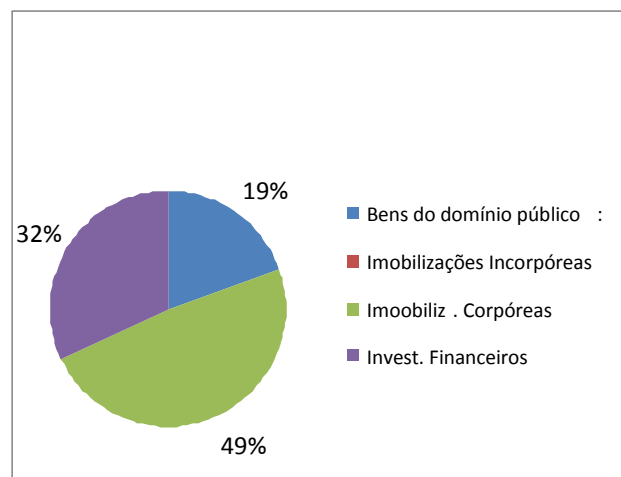
Fonte: Relatório de Contas da CML de 2008

Em 2008 foi o Activo Fixo que mais contribuiu para a formação do Activo. Assim, em 2008, 95% do Activo corresponde ao Activo Fixo, 5% ao Activo Circulante.

Gráfico 5.26. Activo Fixo da CML em 2008

Activo Fixo	184.982.084,18
Bens do domínio público:	36.002.072,42
Imobilizações Incorpóreas	99.561,65
Imoobiliz. Corpóreas	89.644.313,11
Invest. Financeiros	59.236.137,00

Fonte: Relatório de Contas da CML de 2008



Fonte: Relatório de Contas da CML de 2008

O Activo Fixo apresentou em 2008 uma tendência de crescimento acentuado, impulsionado pelas rubricas de Bens do Domínio Público e Investimentos Financeiros.

Apesar deste grande crescimento, o peso das rubricas que compõem o Activo Fixo mantém a mesma estrutura dos anos anteriores, continuando a ser o Imobilizado Corpóreo a rubrica que maior peso apresenta, 49%, seguida dos Investimentos Financeiros com 32% e dos Bens de Domínio Público com 19%.

As Imobilizações Corpóreas, caracterizadas por integrarem todos os Bens do Domínio Privado do Município com carácter de permanência destinados à actividade operacional, manifestaram um crescimento de 22% face ao ano passado.

O Imobilizado Corpóreo é composto na sua maioria por Imobilizado Corpóreo em curso 76%, Edifícios e Outras Construções por 11%, por Terrenos e Recursos Naturais 10% e 2% por Equipamento Básico. Por sua vez o Imobilizado Corpóreo em curso é o que mais contribui para a formação do Activo Total representando 34%, este contributo deveu-se ao facto da Leirisport – Desporto, Lazer e Turismo de Leiria, EM, ter sido mandatada pelo Município para realizar as obras de construção das acessibilidades e estacionamento integrados no Projecto “EURO – 2004”. Contudo, estas obras em 2008 ainda se encontravam registadas numa conta de Imobilizado em Curso, isto deve-se a questões de titularidade dos terrenos, pois existem ainda processos de expropriação por resolver.

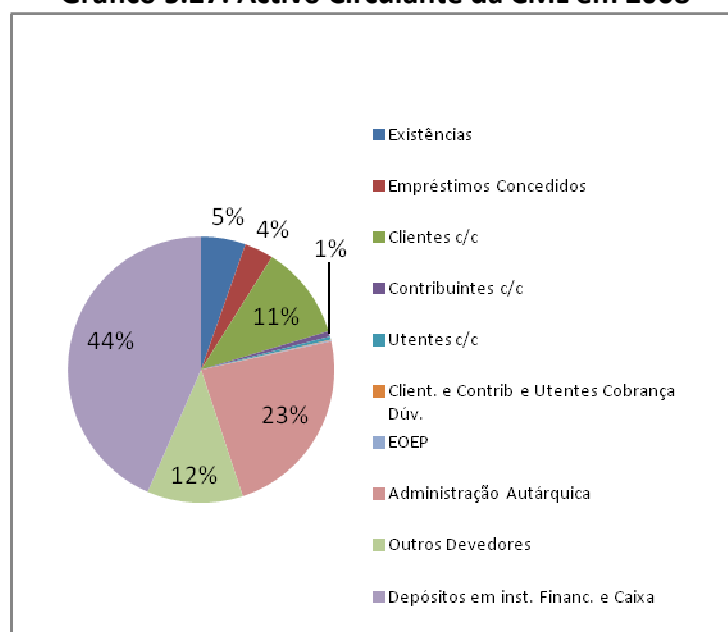
Por seu lado, os Investimentos Financeiros apresentaram um crescimento de 49.551.247,00€ face ao ano de 2007. Aumento este, que se deve a dois grandes factos patrimoniais que marcaram o ano de 2008 isto é, comportou um decréscimo de €5.000.000,00 resultante da extinção da LeiriaPolis, SA, por contrapartida da conta Bens de Domínio Público, um acréscimo de 54.550.000,00€ resultante da transformação dos empréstimos concedidos à Leirisport, EM, em capital social.

Quadro 5.14. Activo Circulante da CML de 2008

Activo Circulante	10.230.219,77
Existências	553.320,90
Empréstimos Concedidos	360.000,00
Clientes c/c	1.165.471,50
Contribuintes c/c	66.512,93
Utentes c/c	39.984,54
Client. e Contrib e Utentes Cobrança Dúv.	6.799,90
EOEP	13.107,37
Administração Autárquica	2.390.831,04
Outros Devedores	1.190.674,73
Depósitos em inst. Financ. e Caixa	4.443.516,86

Fonte: Relatório de Contas da CML de 2008

Gráfico 5.27. Activo Circulante da CML em 2008



Fonte: Quadro 5.14. Activo Circulante da CML de 2008

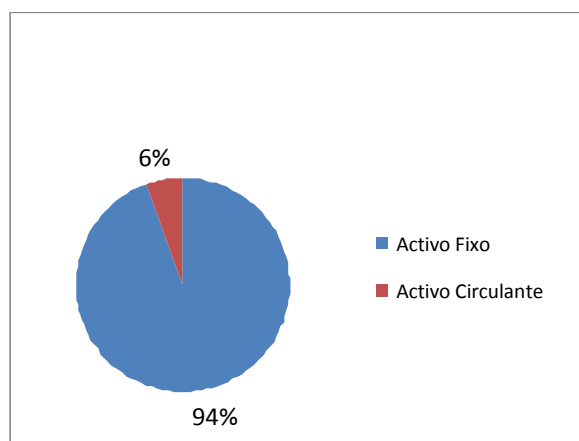
O Activo Circulante é composto na sua maioria por Disponibilidades 44%; por Administração Autárquica 23%; por Outros Devedores 12% e por Clientes c/c 11%.

Do montante existente em Disponibilidades, estavam 4.441.526,01€ em depósitos bancários e 1.990,85€ em caixa. A Administração Autárquica reflecte a relação que o Município tem com o SMAS de Leiria e com a Associação de Municípios.

Por outro lado a rubrica Outros Devedores apresentou um crescimento de 508% face ao ano anterior, passando de 195.952,73€ para 1.190.674,73€, devido essencialmente ao reconhecimento do proveito referente ao FEDER das obras provenientes da LeiriaPolis, SA¹⁷.

Ano 2009

Gráfico 5.28. Formação do Activo da CML em 2009



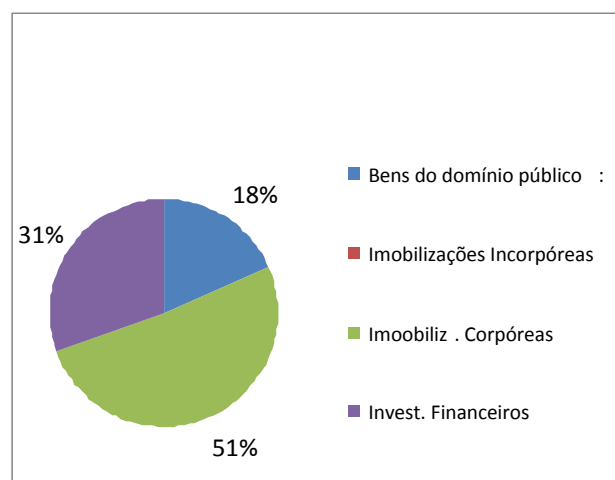
Fonte: Relatório de Contas da CML de 2009

A estrutura do Balanço evidencia que o Activo Fixo, ou seja, os bens duradouros e as participações do Município noutras entidades, representam a grande maioria do Activo com 94%.

Gráfico 5.29. Activo Fixo da CML em 2009

Activo Fixo	194.636.302,51
Bens do domínio público:	35.546.907,41
Imobilizações Incorpóreas	146.968,13
Imobiliz. Corpóreas	99.541.289,97
Invest. Financeiros	59.401.137,00

Fonte: Relatório de Contas da CML de 2009



Fonte: Relatório de Contas da CML de 2009

¹⁷ Trata-se da sociedade que tinha a seu cargo a gestão do Programa Polis na cidade de Leiria.

No Activo Fixo, são as Imobilizações Corpóreas as que mais contribuem para a sua formação, 51%; seguindo-se os Investimentos Financeiros 31% e os Bens do Domínio Público 18%. As Imobilizações Corpóreas representaram um acréscimo de 9.896.976,86€ face ao ano anterior, crescimento motivado na sua maioria pelas Imobilizações Corpóreas em Curso. Os Investimentos Financeiros apresentaram um aumento de 165.000,00€ devido às prestações acessórias que foram subscritas à Gestinleiria¹⁸. Os Bens do Domínio Público contaram com a diminuição de 3.456.762,50€ da conta do Imobilizado em Curso pela inventariação dos bens provenientes da LeiriaPolis.

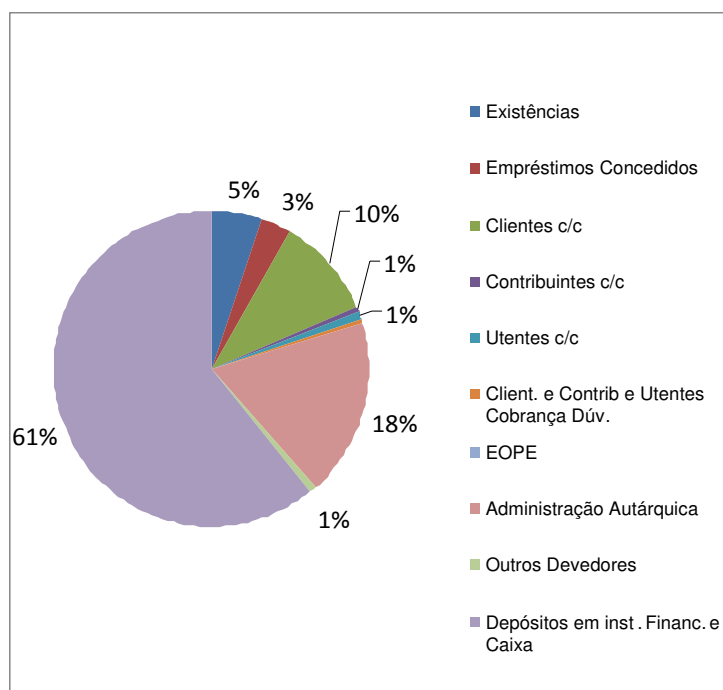
Quadro 5.15. Activo Circulante da CML de 2009

Activo Circulante	11.408.244,46
Existências	605.610,58
Empréstimos Concedidos	360.000,00
Clientes c/c	1.165.465,00
Contribuintes c/c	57.876,52
Utentes c/c	80.289,40
Client. e Contrib e Utentes Cobrança Dúv.	33.107,27
EOPE	13.107,37
Administração Autárquica	2.102.443,49
Outros Devedores	61.858,26
Depósitos em inst. Financ. e Caixa	6.928.486,57

Fonte: Relatório de Contas da CML de 2009

¹⁸ Trata-se de uma sociedade para promover implementar e gerir parques empresariais no concelho de Leiria.

Gráfico 5.30: Activo Circulante da CML em 2009

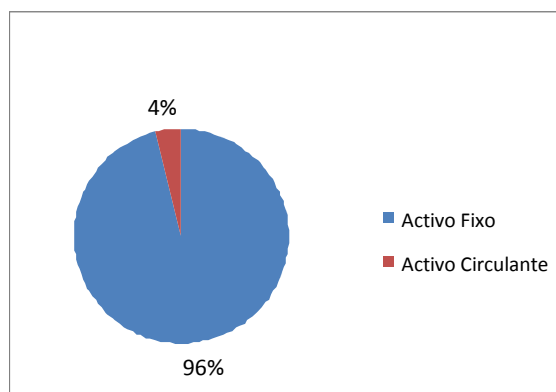


Fonte: Quadro 5.15. Activo Circulante da CML de 2009

Os depósitos em Instituições Financeiras no valor de €6.928.486,57€ representavam a maior fatia do Activo Circulante. As Dívidas de Terceiros nomeadamente a Administração Autárquica e os Clientes representam 18% e 10% respectivamente do total do Activo Circulante. A conta Outros Devedores decresceu 1.128.816,47€ devido, na sua maioria, ao recebimento de FEDER durante o ano de 2009 dos projectos da LeiriaPolis.

Ano 2010

Gráfico 5.31. Formação do Activo da CML em 2010



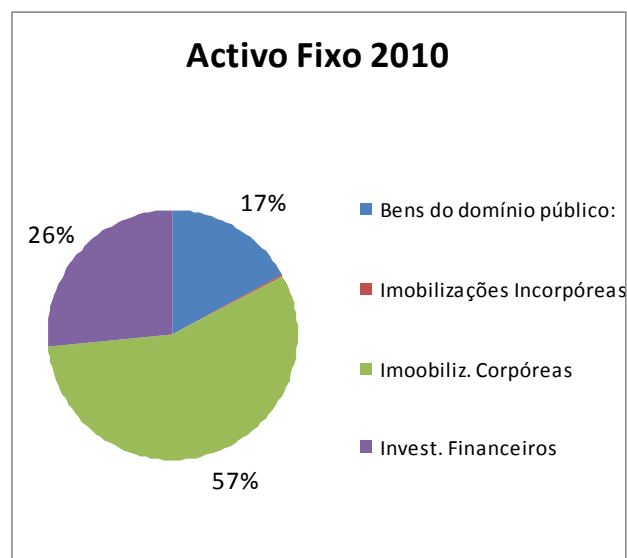
Fonte: Relatório de Contas da CML de 2010

A estrutura do Balanço evidencia que o Activo Fixo, ou seja, os bens duradouros e as participações do Município noutras entidades, representam a grande maioria do Activo cerca de 96%. O Activo Circulante em 2010 assume um valor muito reduzido em comparação com o Activo Fixo, fixando-se em 4% do valor do Activo total.

Activo Fixo	197.650.542,39
Bens do domínio público:	33.631.834,57
Imobilizações Incorpóreas	363.084,04
Imobiliz. Corpóreas	111.382.882,08
Invest. Financeiros	52.272.741,70

Fonte: Relatório de Contas da CML de 2010

Gráfico 5.32. Activo Fixo da CML em 2010



Fonte: Relatório de Contas da CML de 2010

No Activo Fixo, são as Imobilizações Corpóreas as que mais contribuem para a sua formação 57%, seguindo os Investimentos Financeiros 26% e os Bens do Domínio Público 17%. As Imobilizações Corpóreas apresentaram um acréscimo de 11.841.592,11€ face ao ano anterior, crescimento motivado na sua maioria pelas Imobilizações Corpóreas em Curso. Por seu lado, os Investimentos Financeiros apresentaram uma diminuição de 12% face ao período homólogo, pela utilização do método de equivalência patrimonial (MEP)¹⁹ pela 1.ª vez no Município.

¹⁹ É um método de contabilização pelo qual o investimento ou interesse é inicialmente reconhecido pelo custo e posteriormente ajustado em função das alterações verificadas, após aquisição, na quota-parte do investidor ou do empreendedor nos activos líquidos da investida ou da entidade conjuntamente controlada. Os resultados do investidor ou empreendedor incluem a parte que lhe corresponda nos resultados da investida ou da entidade conjuntamente controlada. (§ 4, NCRF 13)

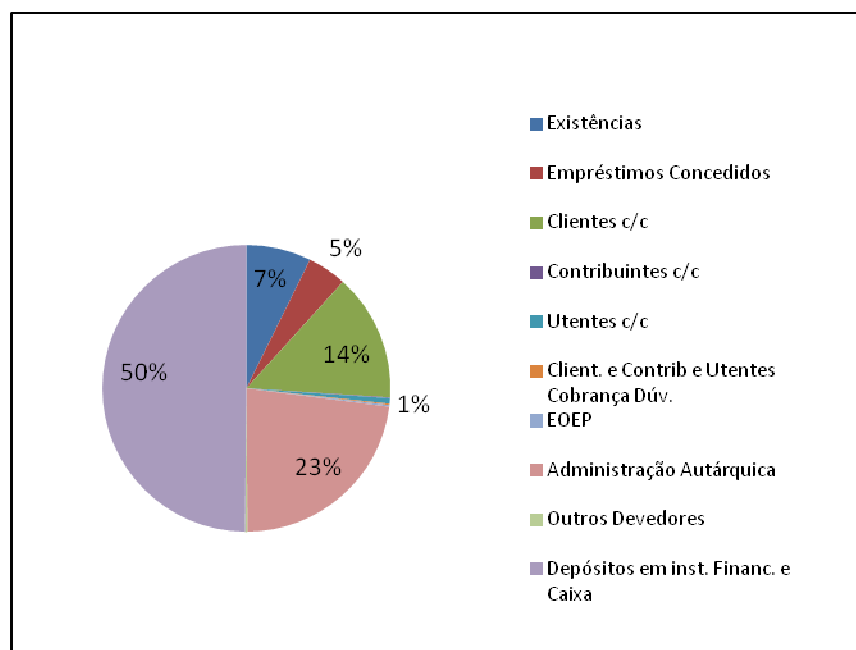
Relativamente aos Bens do Domínio Público apresentaram uma diminuição de 1.915.072,84€. cerca de 5% face ao ano de 2009.

Quadro 5.16. Activo Circulante da CML de 2010

Activo Circulante	8.164.024,30
Existências	596.415,28
Empréstimos Concedidos	360.000,00
Clientes c/c	1.166.564,62
Contribuintes c/c	7.471,00
Utentes c/c	50.434,66
Client. e Contrib e Utentes Cobrança Dúv.	11.928,81
EOEP	14.827,97
Administração Autárquica	1.865.740,74
Outros Devedores	20.912,42
Depósitos em inst. Financ. e Caixa	4.069.728,80

Fonte: Relatório de Contas da CML de 2010

Gráfico 5.33. Activo Circulante da CML de 2010



Fonte: Quadro 5.16. Activo Circulante da CML de 2010

Quanto ao Activo Circulante, são os depósitos em Instituições Financeiras que representam maior peso com 51%, (com o valor de 4.069.728,80€), seguindo-se as Dividas de Terceiros, que inclui Administração Autárquica, Clientes, Contribuintes e Utentes.

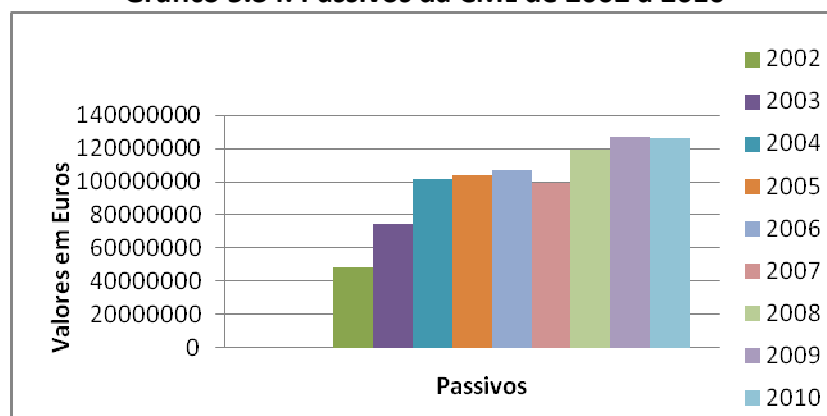
5.3.7. Passivo

Quadro 5.17. Passivos da CML de 2002 a 2010

Anos	Passivo	Variação
2002	48.584.194,32	
2003	74.194.728,88	52,71%
2004	101.856.965,19	37,28%
2005	103.866.617,71	1,97%
2006	107.001.628,54	3,02%
2007	99.601.482,38	-6,92%
2008	119.513.414,80	19,99%
2009	126.906.741,07	6,19%
2010	126.225.555,37	-0,54%

Fonte: Relatórios de Contas da CML de 2002 a 2010

Gráfico 5.34. Passivos da CML de 2002 a 2010



Fonte: Quadro 5.17. Passivos da CML de 2002 a 2010

Tendo por suporte o quadro 5.17. e o gráfico 5.34., observamos que à medida que avançamos no tempo o passivo da CML vai aumentando.

Os anos de 2003, 2004 e 2008 são os aqueles onde se verifica um maior aumento do Passivo em 52.71%, 37,28% e 19,99% respectivamente sempre em comparação com o período homólogo anterior. Contudo, o ano de 2009 foi o aquele em que o Passivo atingiu o valor mais elevado de 126.906.741,07.

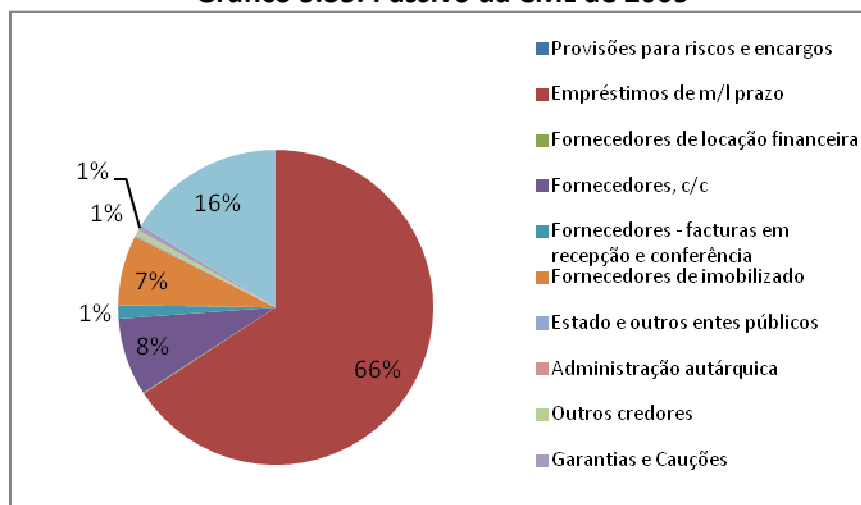
Ano 2005

Quadro 5.18. Passivo da CML de 2005

Passivo	Ano 2005
Provisões para riscos e encargos	0,00
Empréstimos de m/l prazo	68.331.368,93
Fornecedores de locação financeira	98.388,20
Fornecedores, c/c	8.282.459,36
Fornecedores - facturas em recepção e conferência	1.430.115,84
Fornecedores de imobilizado	7.487.270,69
Estado e outros entes públicos	173.297,24
Administração autárquica	0,00
Outros credores	571.636,17
Garantias e Cauções	597.846,73
Acréscimos e diferimentos	16.894.234,55
Total do Passivo	103.866.617,71

Fonte: Relatório de Contas da CML de 2005

Gráfico 5.35. Passivo da CML de 2005



Fonte: Quadro 5.18. Passivo da CML de 2005

A rubrica de Dívidas de médio e longo prazo foi a que em 2005 teve maior peso no Passivo cerca de 66%, seguida do agregado composto por Fornecedores c/c, Fornecedores de Imobilizado e Fornecedores de Facturas em Recepção e Conferência que pesa 17% e por fim os Acréscimos e Diferimentos com 16% na estrutura do Passivo.

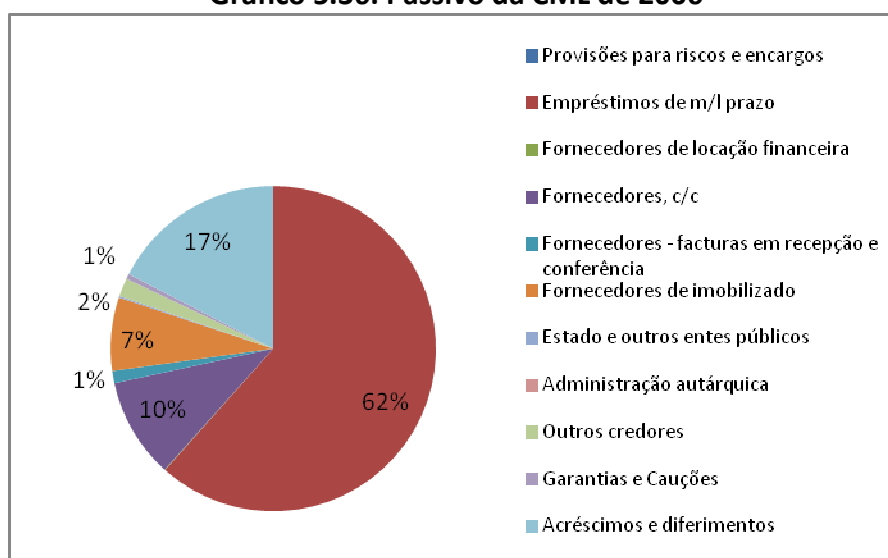
Ano 2006

Quadro 5.19. Passivo da CML de 2006

Passivo	Ano 2006	Ano 2005	Variação
Provisões para riscos e encargos	0	0,00	0,00%
Empréstimos de m/l prazo	65.906.109,96	68.331.368,93	-3,55%
Fornecedores de locação financeira	52.333,28	98.388,20	-46,81%
Fornecedores, c/c	10.636.710,75	8.282.459,36	28,42%
Fornecedores - facturas em recepção e conferência	1.312.487,59	1.430.115,84	-8,23%
Fornecedores de imobilizado	7.799.100,41	7.487.270,69	4,16%
Estado e outros entes públicos	168.125,04	173.297,24	-2,98%
Administração autárquica	0,00	0,00	0,00%
Outros credores	1.956.357,31	571.636,17	242,24%
Garantias e Cauções	530.042,60	597.846,73	-11,34%
Acréscimos e diferimentos	18.640.361,60	16.894.234,55	10,34%
Total do Passivo	107.001.628,54	103.866.617,71	3,02%

Fonte: Relatório de Contas da CML de 2006

Gráfico 5.36. Passivo da CML de 2006



Fonte: Quadro 5.19. Passivo da CML de 2006

Para a estrutura do Passivo a rubrica com maior peso é a de Empréstimos de médio e longo prazo 62%, seguida do agregado composto por Fornecedores c/c, Fornecedores de Imobilizado e Fornecedores de Facturas em Recepção e Conferência que pesa 18%. Os Acréscimos e Diferimentos também assumiram um peso relativo na composição do Passivo com o valor de 18.640.361,60€, registaram um aumento de 10,34% em relação ao ano de 2005.

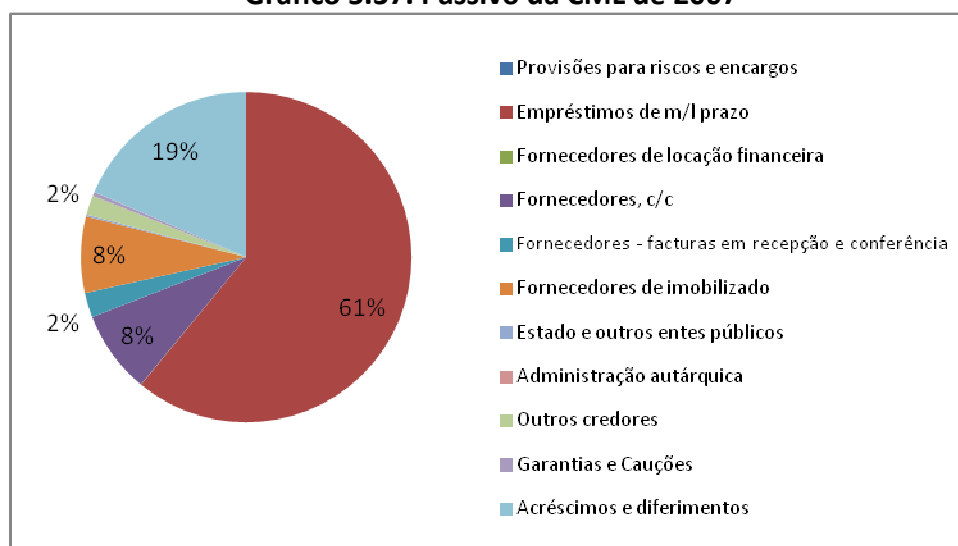
Ano 2007

Quadro 5.20. Passivo da CML de 2007

Passivo	Ano 2007	Ano 2006	Variação
Provisões para riscos e encargos	0,00	0	0,00%
Empréstimos de m/l prazo	60.734.719,10	65.906.109,96	-7,85%
Fornecedores de locação financeira	17.892,59	52.333,28	-65,81%
Fornecedores, c/c	8.066.356,48	10.636.710,75	-24,16%
Fornecedores - facturas em recepção e conferência	2.411.203,48	1.312.487,59	83,71%
Fornecedores de imobilizado	7.441.870,13	7.799.100,41	-4,58%
Estado e outros entes públicos	172.146,59	168.125,04	2,39%
Administração autárquica	0,00	0,00	0,00%
Outros credores	1.905.757,01	1.956.357,31	-2,59%
Garantias e Cauções	391.606,81	530.042,60	-26,12%
Acréscimos e diferimentos	18.459.930,19	18.640.361,60	-0,97%
Total do Passivo	99.601.482,38	107.001.628,54	-6,92%

Fonte: Relatório de Contas da CML de 2007

Gráfico 5.37. Passivo da CML de 2007



Fonte: Quadro 5.20. Passivo da CML de 2007

Apresentando um decréscimo face ao ano anterior, o Passivo contou com os seguintes valores: 101.856.965,19€ em 2004; 103.866.617,71€ em 2005; 107.001.628,54€ em 2006; e 99.601.482,38€ em 2007. Para a estrutura do Passivo Total, as contas com maior peso são: os Empréstimos de médio e longo prazo, 61% (com o valor de 60.734.719,10€); seguidos do agregado composto por Fornecedores c/c, Fornecedores de Imobilizado, Fornecedores de Facturas em Recepção e conferência e outros credores, 20% (com o valor de 19.825.187,10€) e pelos acréscimos de custos e proveitos diferidos, 19% (com valor 18.459.930,19€).

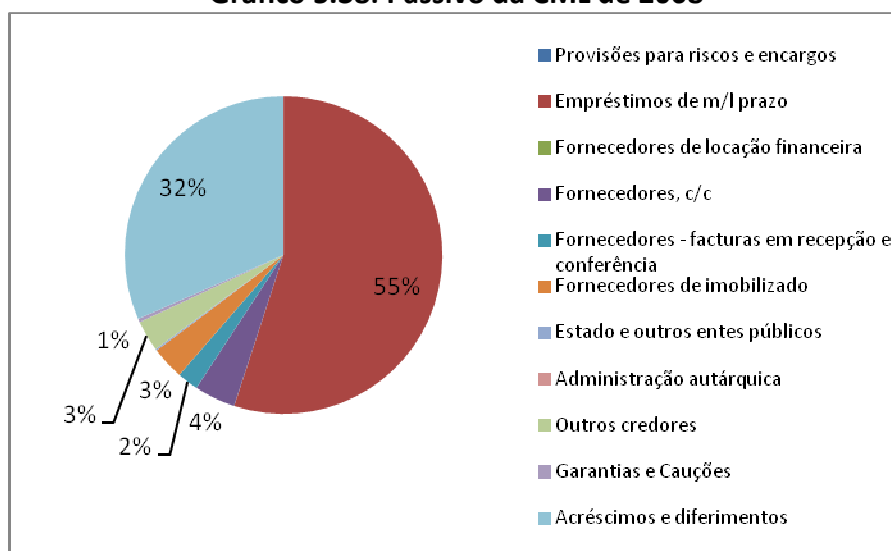
Ano 2008

Quadro 5.21. Passivo da CML de 2008

Passivo	Ano 2008	Ano 2007	Variação
Provisões para riscos e encargos	1.700,00	0,00	100,00%
Empréstimos de m/l prazo	65.769.915,96	60.734.719,10	8,29%
Fornecedores de locação financeira	17.867,89	17.892,59	-0,14%
Fornecedores, c/c	5.011.107,92	8.066.356,48	-37,88%
Fornecedores - facturas em recepção e conferência	2.576.584,38	2.411.203,48	6,86%
Fornecedores de imobilizado	4.001.894,64	7.441.870,13	-46,22%
Estado e outros entes públicos	199.096,29	172.146,59	15,66%
Administração autárquica	0,00	0,00	0,00%
Outros credores	3.758.076,82	1.905.757,01	97,20%
Garantias e Cauções	436.553,80	391.606,81	11,48%
Acréscimos e diferimentos	37.740.617,10	18.459.930,19	104,45%
Total do Passivo	119.513.414,80	99.601.482,38	19,99%

Fonte: Relatório de Contas da CML de 2008

Gráfico 5.38: Passivo da CML de 2008



Fonte: Quadro 5.21. Passivo da CML de 2008

Apresentando um acréscimo face ao ano anterior, o Passivo contou com os seguintes valores: 103.866.617,71€ em 2005; 107.001.628,54€ em 2006; 99.601.482,38€ em 2007; e 119.513.414,80€ em 2008.

Para a estrutura do Passivo as rubricas com maior peso em 2008 são: os Empréstimos de médio e longo prazo, 55% (com o valor de 65.769.915,96€); os Acréscimos de Custos e Proveitos Diferidos, 32% (com o valor de 37.740.617,10€); seguidos do agregado composto por Fornecedores c/c, Fornecedores de mobilizado, Fornecedores de Facturas em Recepção e conferência e Outros Credores, 13% (com o valor de 15.347.663,76€).

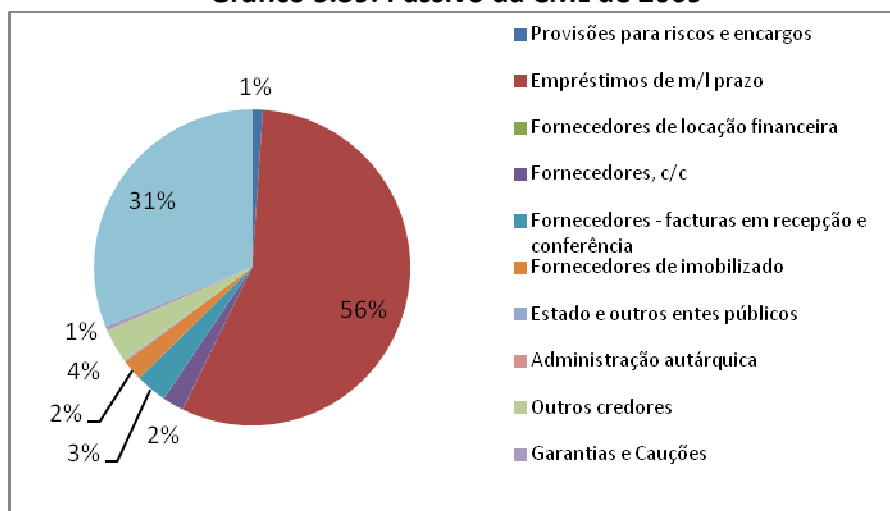
Ano 2009

Quadro 5.22. Passivo da CML de 2009

Passivo	Ano 2009	Ano 2008	Variação
Provisões para riscos e encargos	1.374.100,71	1.700,00	80729,45%
Empréstimos de m/l prazo	71.269.960,04	65.769.915,96	8,36%
Fornecedores de locação financeira	11.774,25	17.867,89	-34,10%
Fornecedores, c/c	2.775.127,13	5.011.107,92	-44,62%
Fornecedores - facturas em recepção e conferência	4.085.114,78	2.576.584,38	58,55%
Fornecedores de imobilizado	2.754.441,64	4.001.894,64	-31,17%
Estado e outros entes públicos	188.192,19	199.096,29	-5,48%
Administração autárquica	62.899,96	0,00	0,00%
Outros credores	4.361.941,52	3.758.076,82	16,07%
Garantias e Cauções	584.412,76	436.553,80	33,87%
Acréscimos e diferimentos	39.438.776,09	37.740.617,10	4,50%
Total do Passivo	126.906.741,07	119.513.414,80	6,19%

Fonte: Relatório de Contas da CML de 2009

Gráfico 5.39. Passivo da CML de 2009



Fonte: Quadro 5.22. Passivo da CML de 2009

Relativamente ao ano de 2009 a rubrica de Empréstimos de médio e longo prazo é a que continua a assumir um peso mais significativo da estrutura do Passivo.

Aliás esta conta reforçou o peso neste mesmo ano em comparação com o ano de 2008 em que teve um aumento de cerca de 8,36%. Os Acréscimos e Diferimentos (Acréscimos de Custo e Proveitos Diferidos) foram outra conta que também fortificaram o seu peso em cerca de 4.50% em relação ao total do Passivo.

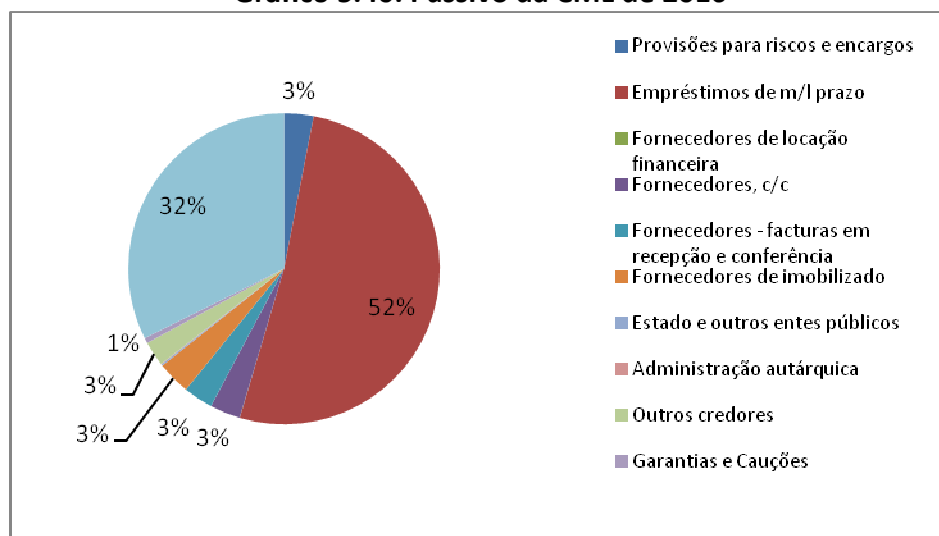
Ano 2010

Quadro 5.23. Passivo da CML de 2010

Passivo	Ano 2010	Ano 2009	Variação
Provisões para riscos e encargos	3.855.122,18	1.374.100,71	180,56%
Empréstimos de m/l prazo	65.072.285,84	71.269.960,04	-8,70%
Fornecedores de locação financeira	5.554,72	11.774,25	-52,82%
Fornecedores, c/c	4.005.645,88	2.775.127,13	44,34%
Fornecedores - facturas em recepção e conferência	3.875.484,57	4.085.114,78	-5,13%
Fornecedores de imobilizado	4.338.353,73	2.754.441,64	57,50%
Estado e outros entes públicos	196.051,91	188.192,19	4,18%
Administração autárquica	67.767,87	62.899,96	0,00%
Outros credores	3.263.641,83	4.361.941,52	-25,18%
Garantias e Cauções	698.757,78	584.412,76	19,57%
Acréscimos e diferimentos	40.846.889,06	39.438.776,09	3,57%
Total do Passivo	126.225.555,37	126.906.741,07	-0,54%

Fonte: Relatório de Contas da CML de 2010

Gráfico 5.40. Passivo da CML de 2010



Fonte: Quadro 5.23. Passivo da CML de 2010

No ano de 2010 à imagem do que se sucedeu nos anos anteriores a conta de Empréstimos de longo prazo é de facto a que tem maior relevo na estrutura do Passivo. Apesar disso em 2010 teve uma redução na ordem dos 8,70% em comparação com o ano de 2009.

No seguimento da análise e também em concordância com o que se reflectiu nos anos anteriores os Acréscimos e Diferimentos continuam a ser uma conta com domínio relativo sobre o Passivo. Ainda referente a 2010 importa destacar o reforço do valor inscrito na conta Provisões para Riscos e Encargos na ordem dos 180,56% em comparação com o ano de 2009.

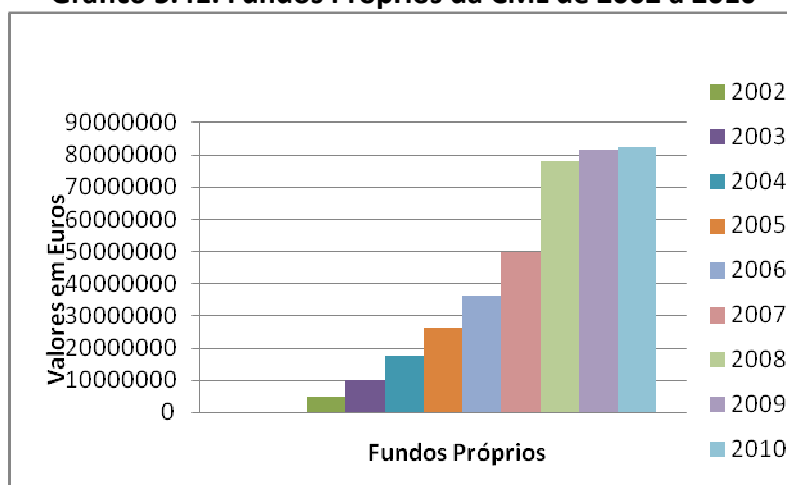
5.3.8. Fundos Próprios

Quadro 5.24. Fundos Próprios da CML de 2002 a 2010

Anos	Fundos Próprios	Varição
2002	4.997.304,39	
2003	9.898.450,14	98,08%
2004	17.478.659,89	76,58%
2005	26.202.516,61	49,91%
2006	36.109.305,97	37,81%
2007	49.839.766,30	38,02%
2008	78.193.608,23	56,89%
2009	81.683.574,33	4,46%
2010	82.212.654,77	0,65%

Fonte: Relatórios de Contas da CML de 2002 a 2010

Gráfico 5.41. Fundos Próprios da CML de 2002 a 2010



Fonte: Quadro 5.24. Fundos Próprios da CML de 2002 a 2010

Os Fundos Próprios, isto é o património líquido da autarquia, foi sempre aumentando de um ano para o outro de 2002 a 2010. Assim sendo, e com auxílio tanto do quadro acima como do gráfico é possível afirmar que a Câmara Municipal de Leiria tem ao longo dos anos de 2002 a 2010 aumentado o seu património líquido, situação esta reveladora do reforço da estrutura patrimonial da entidade. As maiores variações ocorreram nos anos de 2003, 2004 e 2008 em cerca de 98,08%, 76,58% e 56,89% respectivamente, sempre em comparação com os anos anteriores.

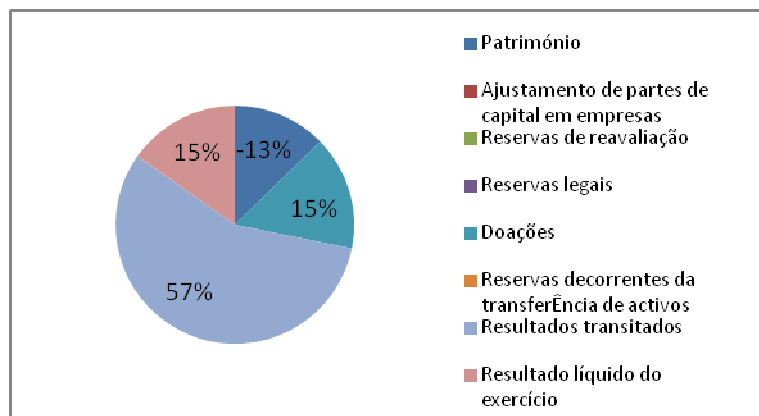
Ano 2005

Quadro 5.25. Fundos Próprios da CML de 2005

Fundos próprios	Ano 2005
Património	-4.457.623,13
Ajustamento de partes de capital em empresas	0,00
Reservas de reavaliação	0,00
Reservas legais	0,00
Doações	5.440.117,58
Reservas decorrentes da transferência de activos	0,00
Resultados transitados	19.878.239,44
Resultado líquido do exercício	5.341.782,72
Total	26.202.516,61

Fonte: Relatórios de Contas da CML de 2005

Gráfico 5.42. Fundos Próprios da CML em 2005



Fonte: Quadro 5.25. Fundos Próprios da CML de 2005

No ano de 2005 os Resultados Transitados e o Resultado Líquido do Exercício e das Doações são as contas de maior valor na estrutura dos Fundos Próprios do ano 2005.

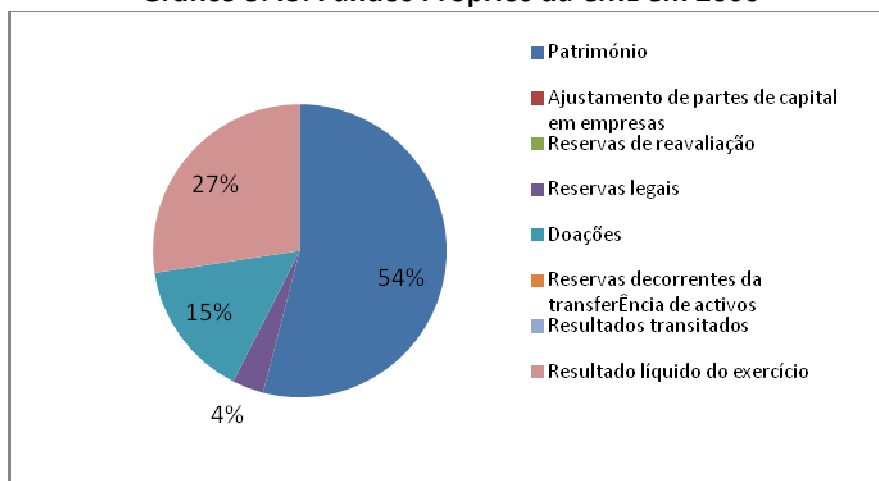
Ano 2006

Quadro 5.26. Fundos Próprios da CML de 2006

Fundos próprios	Ano 2006	Ano 2005	Variação
Património	19.512.587,17	-4.457.623,13	-537,74%
Ajustamento de partes de capital em empresas	0,00	0,00	0,00%
Reservas de reavaliação	0,00	0,00	0,00%
Reservas legais	1.249.942,80	0,00	100,00%
Doações	5.450.748,56	5.440.117,58	0,20%
Reservas decorrentes da transferência de activos	0,00	0,00	0,00%
Resultados transitados	0,00	19.878.239,44	-100,00%
Resultado líquido do exercício	9.896.027,44	5.341.782,72	85,26%
Total	36.109.305,97	26.202.516,61	37,81%

Fonte: Relatórios de Contas da CML de 2006

Gráfico 5.43. Fundos Próprios da CML em 2006



Fonte: Quadro 5.26. Fundos Próprios da CML de 2006

No ano de 2006 o Património e o Resultado Líquido foram as contas que mais se destacaram na formação do Fundos Próprios com 54% e 27% respectivamente dos mesmos fundos.

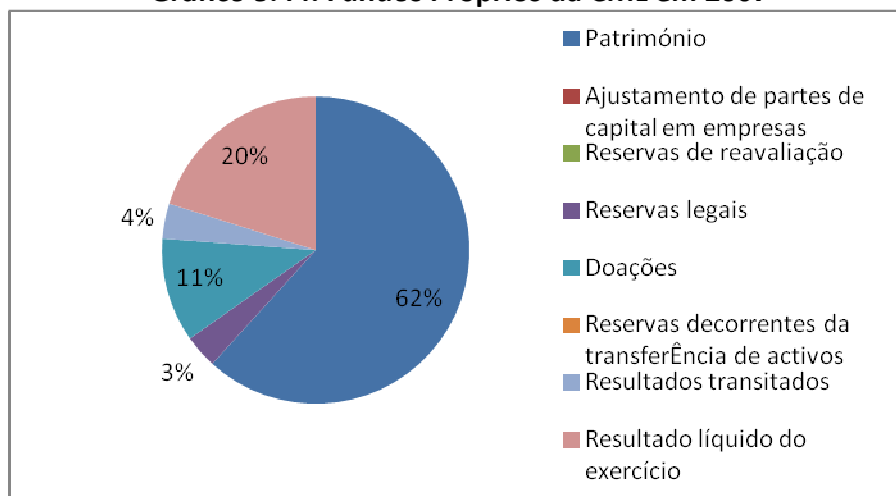
Ano 2007

Quadro 5.27. Fundos Próprios da CML de 2007

Fundos próprios	Ano 2007	Ano 2006	Variação
Património	30.773.133,99	19.512.587,17	57,71%
Ajustamento de partes de capital em empresas	0,00	0,00	0,00%
Reservas de reavaliação	0,00	0,00	0,00%
Reservas legais	1.744.744,17	1.249.942,80	39,59%
Doações	5.458.171,65	5.450.748,56	0,14%
Reservas decorrentes da transferência de activos	0,00	0,00	0,00%
Resultados transitados	1.846.072,11	0,00	100,00%
Resultado líquido do exercício	10.017.644,38	9.896.027,44	1,23%
Total	49.839.766,30	36.109.305,97	38,02%

Fonte: Relatórios de Contas da CML de 2007

Gráfico 5.44. Fundos Próprios da CML em 2007



Fonte: Quadro 5.27. Fundos Próprios da CML de 2007

No ano de 2007 e tendo em conta a informação que consta no quadro e no gráfico em cima a rubrica do Património continua a ser a mais saliente das que constituem o património líquido da CML com cerca de 62% do mesmo. O Resultado Líquido do exercício foi neste ano a segunda conta com maior evidência na formação do Capital Próprio da CML

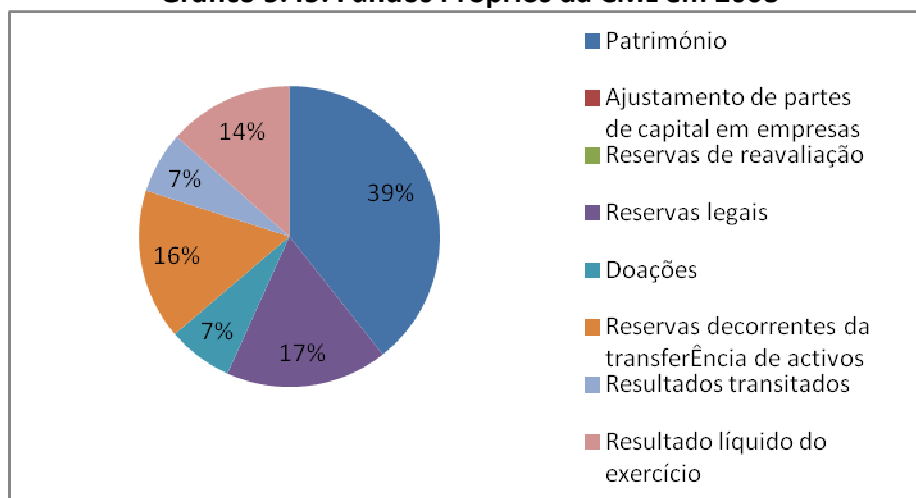
Ano 2008

Quadro 5.28. Fundos Próprios da CML de 2008

Fundos próprios	Ano 2008	Ano 2007	Variação
Património	30.773.133,99	30.773.133,99	0,00%
Ajustamento de partes de capital em empresas	0,00	0,00	0,00%
Reservas de reavaliação	0,00	0,00	0,00%
Reservas legais	13.608.460,66	1.744.744,17	679,97%
Doações	5.488.246,37	5.458.171,65	0,55%
Reservas decorrentes da transferência de activos	12.642.027,38	0,00	100,00%
Resultados transitados	5.161.231,34	1.846.072,11	179,58%
Resultado líquido do exercício	10.520.508,49	10.017.644,38	5,02%
Total	78.193.608,23	49.839.766,30	56,89%

Fonte: Relatórios de Contas da CML de 2008

Gráfico 5.45. Fundos Próprios da CML em 2008



Fonte: Quadro 5.28. Fundos Próprios da CML de 2008

No ano 2008 o património voltou a ser a conta com maior impacto nos Fundos Próprios da CML, seguido das Reservas Legais, Reservas decorrente da transferência de activos e o RLE.

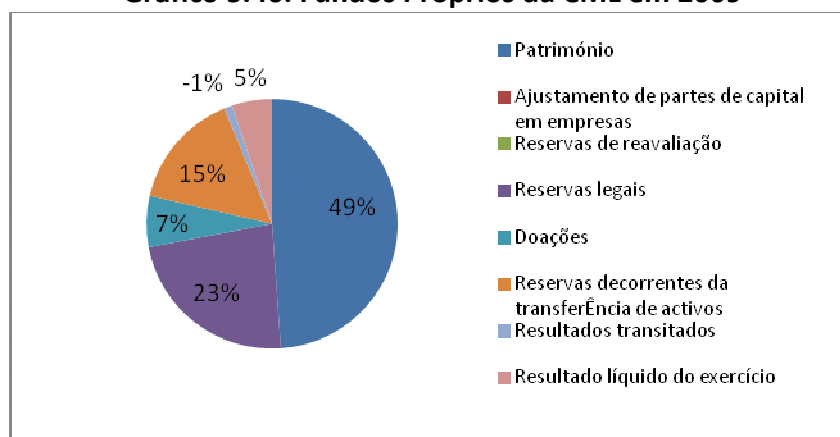
Ano 2009

Quadro 5.29. Fundos Próprios da CML de 2009

Fundos próprios	Ano 2009	Ano 2008	Variação
Património	40.773.133,99	30.773.133,99	32,50%
Ajustamento de partes de capital em empresas	0,00	0,00	0,00%
Reservas de reavaliação	1.060,80	0,00	0,00%
Reservas legais	19.290.200,49	13.608.460,66	41,75%
Doações	5.494.188,57	5.488.246,37	0,11%
Reservas decorrentes da transferência de activos	12.642.027,38	12.642.027,38	100,00%
Resultados transitados	-861.218,90	5.161.231,34	-116,69%
Resultado líquido do exercício	4.344.182,00	10.520.508,49	-58,71%
Total	81.683.574,33	78.193.608,23	4,46%

Fonte: Relatórios de Contas da CML de 2009

Gráfico 5.46. Fundos Próprios da CML em 2009



Fonte: Quadro 5.29. Fundos Próprios da CML de 2009

Com o apoio tanto do quadro 5.29 como do gráfico 5.46. anterior é possível verificar que o Património é sem dúvida nenhuma a rubrica com maior relevância da estrutura do Capital Próprio com cerca de 49%. Em seguida aparecem as Reservas Legais e as Reservas Decorrentes da Transferência de Activos com 23% e 15% dos Fundos Próprios referentes ao ano de 2009.

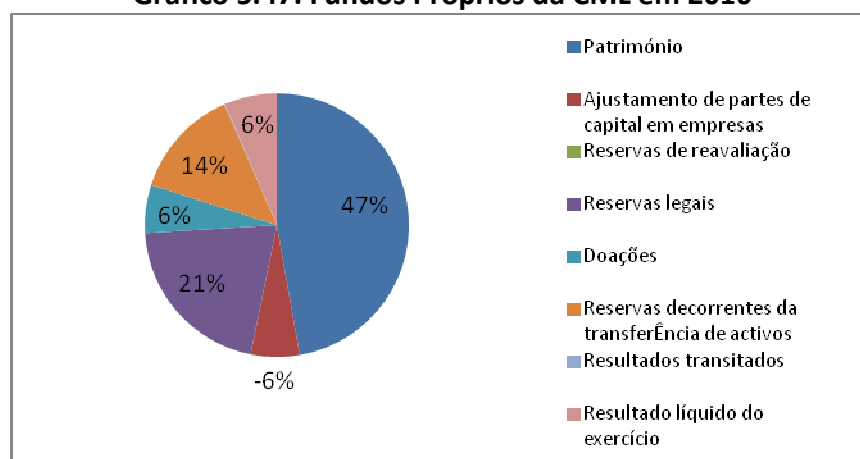
Ano 2010

Quadro 5.30. Fundos Próprios da CML de 2010

Fundos próprios	Ano 2010	Ano 2009	Varição
Património	44.082.992,25	40.773.133,99	8,12%
Ajustamento de partes de capital em empresas	-5.567.166,99	0,00	-100,00%
Reservas de reavaliação	1.060,80	1.060,80	0,00%
Reservas legais	19.464.348,65	19.290.200,49	0,90%
Doações	5.502.437,72	5.494.188,57	0,15%
Reservas decorrentes da transferência de activos	12.642.027,38	12.642.027,38	0,00%
Resultados transitados	81.212,64	-861.218,90	-109,43%
Resultado líquido do exercício	6.005.742,32	4.344.182,00	38,25%
Total	82.212.654,77	81.683.574,33	0,65%

Fonte: Relatórios de Contas da CML de 2010

Gráfico 5.47. Fundos Próprios da CML em 2010



Fonte: Quadro 5.30. Fundos Próprios da CML de 2010

Deste modo e com auxílio do quadro 5.30. e gráfico 5.47. em cima a rubrica do Património é a que mais contribui para a estrutura dos Fundos Próprios representando cerca de 47% dos mesmos. Enquanto, que as Reservas Legais e as Reservas Decorrentes das Transferências de Activos constituem 21% e 14% da estrutura do património líquido da CML.

5.4. Relações com a Leirisport, EM

Foi constituída em Abril de 2001 e o seu Capital Social é detido na sua totalidade pela Câmara Municipal de Leiria. Tem por missão otimizar a gestão, exploração e utilização das infra-estruturas municipais de desporto, lazer e turismo do Município, satisfazer as necessidades de fruição dos tempos livres e de formação desportiva da população do Concelho de Leiria, proporcionando a utilizadores individuais e colectivos o uso de equipamentos desportivos, de lazer e turismo e a possibilidade de participação neste tipo de actividades.

O seu objecto social consiste na criação, construção, gestão e exploração de equipamentos desportivos, de lazer e turismo e na organização de actividades nessas áreas.

Figura 5.3. Relação da CML com a Leirisport, EM



Fonte: Própria

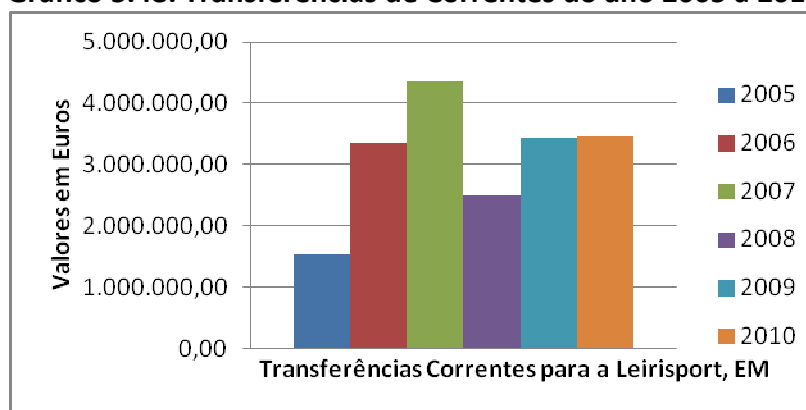
A autarquia de Leiria efectua transferências correntes para a Leirisport, EM sob a forma de indemnizações compensatórias. O quadro 5.31. que se apresenta de seguida expressa os valores que foram transferidos no período de tempo corrido entre 2005 e 2010. O ano de 2007 foi aquele em que estas transfências compensatórias atingiram o valor mais elevado. De realçar que em todos os anos os valores transferidos são de valor significativo.

Quadro 5.31. Transferências Correntes da CML para a Leirisport, EM

Anos	Transf. Correntes	Variação
2005	1.524.841,42	
2006	3.359.709,70	120,33%
2007	4.346.096,29	29,36%
2008	2.504.059,95	-42,38%
2009	3.425.212,20	36,79%
2010	3.448.230,78	0,67%

Fonte: Relatórios de Actividades da CML

Gráfico 5.48. Transferências de Correntes do ano 2005 a 2010



Fonte: Quadro 5.31. Transferências Correntes da CML para a Leirisport, EM

Nos termos do n.º 1 do artigo 46.º da Lei n.º 2/2007, de 15/01 – Lei das Finanças Locais, os municípios que detêm serviços municipalizados ou a totalidade do capital de entidades do sector empresarial local devem incluir as contas consolidadas, apresentando a consolidação do balanço e da demonstração de resultados com os respectivos anexos explicativos, incluindo, nomeadamente, os saldos e fluxos financeiros entre as entidades alvo de consolidação e o mapa de endividamento consolidado de médio e longo prazo.

A referida norma legal, no seu n.º 2, estabelece que os procedimentos contabilísticos para a consolidação de balanços dos municípios e das empresas municipais ou intermunicipais são definidos no POCAL. Esta definição apenas foi verificada em 2010 com a publicação da Portaria n.º 474/2010, de 15 de Junho, através da qual é aprovada a Orientação n.º 1/2020.

Assim, o Município de Leiria para além das suas contas individuais passou em 2010 apresentar contas consolidadas do grupo autárquico. Uma vez que o ano de 2010 foi por assim dizer o ano zero, desse modo não é possível efectuar qualquer comparação com exercícios anteriores. Para a consolidação das contas da CML com a Leirisport, EM foi utilizado o MEP como critério valorimétrico para todas as suas participações financeiras. De acordo com alínea c) do ponto 6.5 da Orientação n.º 1/2010, o Método de Equivalência Patrimonial aplica-se quando uma entidade pertencente ao grupo público exerce influência significativa sobre a gestão operacional e financeira de uma entidade. Para efeitos de aplicação do Método de Equivalência Patrimonial, a Orientação n.º 1/2010 remete-nos para a Norma de Contabilidade e Relato Financeiro n.º 13, publicada no Aviso n.º 15655/2009, de 7 de Setembro. De acordo com o parágrafo 19 da NCRF n.º 13, uma entidade tem influência significativa se detiver 20% ou mais do poder de voto na entidade participada.

5.5. Cumprimento dos condicionalismos impostos à CML em consonância com a LFL

Limite Legal das Despesas com pessoal

Com base nos quadros seguintes é possível observar que nos exercícios de 2010 e 2009 a CML cumpriu as regras que convergem para não exceder o limite do endividamento.

Quadro 5.32. Limites Legais das despesas com Pessoal em 2010

1 - Receitas correntes 2009	51.215.428,51
2 - Limite Legal das Despesas com Pessoal 60% de (1)	30.729.257,11
3 - Despesas com pessoal 2010	14.043.708,28
4 - Margem Disponível para despesas com pessoal dos quadros (4)=(2)-(3)	16.685.548,83
5 - Limite Legal para pessoa em qualquer situação 25% de(1)	12.803.857,13
6 - Despesas com pessoal em qualquer situação	336.969,61
7 - Margem disponível para despesas com pessoal em qualquer situação(7)=(5)-(6)	12.466.887,52

Fonte: Lei 2/2007 de 15 de Janeiro

Quadro 5.33. Limites Legais das despesas com Pessoal em 2009

1 - Receitas correntes 2008	53.240.650,84
2 - Limite Legal das Despesas com Pessoal 60% de 1	31.944.390,50
3 - Despesas com pessoal 2010	13.162.973,04
4 - Margem Disponível para despesas com pessoal dos quadros (4)=(2)-(3)	18.781.417,46
5 - Limite Legal para pessoa em qualquer situação 25% de 1	13.310.162,71
6 - Despesas com pessoal em qualquer situação	151.881,71
7 - Margem disponível para despesas com pessoal em qualquer situação (7)=(5)-(6)	13.158.281,00

Fonte: Lei 2/2007 de 15 de Janeiro

Limite legal de empréstimos de médio e longo prazo (art.39º e 61º da Lei 2/2007 de 15 de Janeiro).

O limite de endividamento é calculado com base na soma de Transferências do Orçamento de Estado do ano (exceptuando o Fundo Social Municipal), Impostos Municipais e Derrama do ano anterior. O indicador do endividamento a ter em conta é o total de empréstimos não excepçionados em dívida no final do ano.

O Município de Leiria possui margem em termos de endividamento de Empréstimos de Médio e Longo Prazo, sendo em 31 de Dezembro de 2009 de 34% inferior ao limite legal de endividamento art.39º e 61º da Lei 2/2007 de 15 de Janeiro.

Quadro 5.34. Limite de Empréstimos Municipais de Médio e Longo Prazo 2009

A	Imposto Municipal sobre Imóveis (IMI) 2008	12.257.886,24
B	Imposto Municipal sobre as Transmissões Onerosas de Imóveis (IMT) 2008	6.953.755,93
C	Imposto Único de Circulação (IUC) 2008	1.802.597,89
D	Contribuição Autárquica 2008	68.516,19
E	Imposto Municipal de Sisa 2008	86.130,73
F	Derrama 2008	3.498.785,62
G	FEF + IRS em 2008	16.560.440,00
H	Total (Limite ao Endividamento de Médio e Longo Prazo 2010) A+B+C+D+E+F+G)	41.228.112,60
I	Empréstimos em Dívida não excepçionados	27.077.075,45
J	Margem para o Limite de Empréstimo de Médio e Longo Prazo em 2010 (H-I)	14.151.037,15
L	Margem Disponível (%) (J/H)	34,32%

Fonte: Lei 2/2007 de 15 de Janeiro

O Município de Leiria possui margem em termos de endividamento de Empréstimos de Médio e Longo Prazo, sendo em 31 de Dezembro de 2010 de 41% inferior ao limite legal de endividamento fixado pelos art.39º e 61º da Lei 2/2007 de 15 de Janeiro.

Quadro 5.35. Limite de Empréstimos Municipais de Médio e Longo Prazo 2010

A	Imposto Municipal sobre Imóveis (IMI) 2009	11.885.242,12
B	Imposto Municipal sobre as Transmissões Onerosas de Imóveis (IMT) 2009	5.279.962,25
C	Imposto Único de Circulação (IUC) 2009	2.081.156,19
D	Contribuição Autárquica 2009	35.245,24
E	Imposto Municipal de Sisa 2009	412.892,50
F	Derrama 2009	3.815.050,30
G	FEF + IRS em 2009	16.560.440,00
H	Total (Limite ao Endividamento de Médio e Longo Prazo 2010) A+B+C+D+E+F+G)	40.069.988,60
I	Empréstimos em Dívida não excepcionados	23.800.725,36
J	Margem para o Limite de Empréstimo de Médio e Longo Prazo em 2010 (H-I)	16.269.263,24
L	Margem Disponível (%) (J/H)	40,60%

Fonte: Lei 2/2007 de 15 de Janeiro

Limite Legal Endividamento Líquido Municipal (art.º 36.º, 37.º e 61.º da Lei 2/2007, de 15 de Janeiro)

Este limite é calculado de forma compatível com o SEC 95²⁰ tendo como fim controlar o stock da dívida, sendo introduzido para possibilitar o cumprimento do Pacto de Estabilidade e Crescimento²¹ no âmbito da União Económica e Monetária, nomeadamente o critério do défice das contas públicas. Deste modo, foi imposto ao subsector das autarquias, através da nova Lei das Finanças Locais (Lei 2/2007, de 15 de Janeiro), uma limitação ao Endividamento Líquido do conjunto do Município e das Empresas Municipais. O Endividamento Líquido é calculado através da diferença entre Passivos e Activos Financeiros, sendo retirados os Empréstimos em dívida excepcionados.

²⁰ É a obra de referência conceptual que é juridicamente vinculativa na União Europeia. O objectivo do presente manual é facilitar a sua aplicação para o cálculo do défice orçamental e da dívida pública. O manual fornece as respostas adequadas à maioria dos problemas estatísticos e contabilísticos que surgiram na União Europeia ao longo dos últimos anos.

²¹ Destina-se a assegurar a disciplina orçamental dos Estados-Membros, com vista a evitar a ocorrência de défices excessivos. Contribui, assim, para a estabilidade monetária. Os Estados-Membros coordenam as suas políticas económicas a nível europeu.

Quadro 5.36. Limite Legal Endividamento Líquido Municipal

Códigos	Descrição	Saldo Final 31-12-2010	Saldo Final 31-12-2009
	ACTIVOS FINANCEIROS		
11+12	Caixa e Depósitos em Instituições Financeiras	4.069.728,80	6.928.486,57
211+212+213+218	Clientes e Utentes de Serviços Municipais	1.494.821,45	1.555.373,59
264	Administração Autárquica	1.797.972,87	2.039.543,53
271	Acréscimos de Proveitos	1.883.218,49	1.787.367,41
272	Custos Diferidos	740.424,96	758.401,02
28	Empréstimos Concedidos	360.000,00	360.000,00
411	Partes de capital	52.239.108,06	59.236.137,00
	(1) TOTAL DE ACTIVOS FINANCEIROS	62.585.274,63	72.665.309,12
	PASSIVOS FINANCEIROS		
217	Clientes e Utentes com Cauções	19.591,34	3.591,34
22	Fornecedores	6.509.835,84	5.448.599,57
23121	Empréstimos Bancários de Médio e Longo Prazos	65.072.285,84	71.269.960,04
24	Estado e Outros Entes Públicos	181.223,94	175.084,82
261	Fornecedores Imobilizado	6.394.369,50	4.758.679,65
262	Pessoal	28.162,31	14.083,46
263	Sindicatos e Outras Associações	2.262,84	2.345,72
268	Outros Devedores e Credores	3.212.304,26	4.283.654,08
273	Acréscimo de Custos	245.011,69	743.525,46
	(2) TOTAL DOS PASSIVOS FINANCEIROS	81.665.047,56	86.699.524,14
	(2) - (1) ENDIVIDAMENTO LÍQUIDO	19.079.772,93	14.034.215,02

Fonte: Relatório de Contas de 2010 e 2009 da CML

Com as alterações introduzidas pela Lei 64-A/2009, de 31 de Dezembro (Orçamento de Estado para 2009), passaram a contribuir para o cálculo do Endividamento Líquido Municipal não só as Empresas Municipais, mas também, e unicamente as outras entidades nas quais as autarquias possuam uma participação financeira, mas que integrem o Sector Empresarial Local. Sendo que no caso de incumprimento das regras de equilíbrio de contas, a contribuição das entidades que integram o Sector Empresarial Local e das empresas Municipais não pode originar uma diminuição do Endividamento Líquido total do Município. No caso do Município de Leiria, esta alteração traduziu-se na inclusão da Leirisport, EM e da Município, SA²², no perímetro de cálculo do Endividamento Líquido Municipal.

²² É uma Sociedade Anónima, enquadrada juridicamente no SEL, que opera nas áreas da fotografia Aérea, Cadastro, Formação, Consultoria, Sistemas de Informação Geográfica e Desenvolvimento de Aplicações.

Quadro 5.37. Endividamento Líquido Municipal do Grupo 2010

Entidades	Endividamento Líquido da Entidade	% da Participação do Município na Entidade	Endividamento Líquido Imputável ao Município	Equilíbrio nos termos do art.º 31.º RJSEL
Anos	2010	2010	2010	2010
AMLEI	56.013,54	12,50%	7.001,69	-
CIMPL	-6.679,46	20,00%	-1.335,89	-
LEIRISPORT, EM	16.544.972,25	100,00%	16.544.972,25	-1.027.972,05
SMAS	2.221.797,29	100,00%	2.221.797,29	-2.290.687,57
MUNICÍPIA, SA	-1.247.573,24	0,77%	0,00	-583.397,88
TEATRO JOSÉ LUCIO SILVA	74.862,17	100,00%	63.316,30	-27.322,07

Fonte: Lei 2/2007 de 15 de Janeiro e o RJSEL

Quadro 5.38. Endividamento Líquido Municipal do Grupo 2009

Entidades	Endividamento Líquido da Entidade	% da Participação do Município na Entidade	Endividamento Líquido Imputável ao Município	Equilíbrio nos termos do art.º 31.º RJSEL
Anos	2009	2010	2009	2009
AMLEI	-29.361,20	12,50%	-3.670,15	-500.152,87
CIMPL	-29.127,89	20,00%	-5.825,58	52.601,43
LEIRISPORT, EM	17.340.614,30	100,00%	17.340.614,30	-1.821.947,73
SMAS	-6.554.345,15	100,00%	-6.554.345,15	-1.525.044,53
MUNICÍPIA, SA	191.556,54	0,77%	1.474,99	-181.314,39
TEATRO JOSÉ LUCIO SILVA	-	-	-	-

Fonte: Lei 2/2007 de 15 de Janeiro e o RJSEL

O limite máximo aceitável para endividamento líquido, nos termos da Lei 2/2007, é calculado com base num conjunto de receitas próprias do exercício anterior e transferências do Orçamento de Estado do próprio exercício.

Quadro 5.39. Cálculo do Limite Máximo do Endividamento Líquido em 2009 e 2010

		2010	2009
A	Imposto Municipal sobre Imóveis (IMI) 2009/2008	11.885.242,12	12.257.886,24
B	Imposto Municipal sobre as Transmissões Onerosas de Imóveis (IMT) 2009/2008	5.279.962,25	6.953.755,93
C	Imposto Único de Circulação (IUC) 2009/2008	2.081.156,19	1.802.597,89
D	Contribuição Autárquica 2009/2008	35.245,24	68.516,19
E	Imposto Municipal de Sisa 2009/2008	412.892,50	86.130,73
F	Derrama 2009/2008	3.815.050,30	3.498.785,62
G	FEF + IRS (MAPA XIX DO ORÇAMENTO DO ESTADO PARA 2009/2008)	16.560.440,00	16.560.440,00
H	Total (Limite ao Endividamento de Médio e Longo Prazo 2009/2008) A+B+C+D+E+F+G	40.069.988,60	41.228.112,60
I	Limite ao Endividamento Líquido 2010/2009 (125% do total)	50.087.485,75	51.535.140,75

Fonte: Lei 2/2007 de 15 de Janeiro

Quadro 5.40. Endividamento Líquido do Grupo Município de Leiria 2009 e 2010

		2010	2009
A	Endividamento Líquido do Município de 2010 e 2009	19.079.772,93	14.034.215,02
B	Endividamento Líquido das Entidades Participadas	18.847.297,51	10.778.248,41
C	Empréstimos em Dívida Excepcionados	41.271.560,48	44.192.884,59
D	Endividamento Líquido a Considerar (A+B-C)	-3.344.490,04	-19.380.421,16
	Margem para o Limite de Endividamento Líquido (I-D)	53.431.975,79	70.915.561,91

Fonte: Lei 2/2007 de 15 de Janeiro

Uma vez que os empréstimos excepcionados representam 63% em 2010 e 62% em 2009 do total dos empréstimos considerados para o cálculo do Endividamento Líquido do Município, e se os mesmos não entram para o cálculo do Endividamento Líquido a considerar (D), então a autarquia tem nos anos de 2010 e 2009 os Activos superiores aos Passivos e está automaticamente numa situação superavitária em termos de Endividamento Líquido.

Em 31-12-2010, o Município de Leiria tinha uma situação de Endividamento Líquido de 54.221.964,43€ e em 31-12-2009 esse valor era de 70.915.561,91€ abaixo do seu limite legal, podendo, dentro dos limites legais, contrair Endividamento Líquido nesses mesmos valores para os respectivos anos. Relativamente ao ano de 2010 a margem para o Limite de Endividamento Líquido reduziu devido à aplicação do Método de Equivalência Patrimonial como critério de valorimetria nas participações financeiras.

Quadro 5.41. Margem para o Limite de Endividamento de Médio e Longo Prazo

		2010	2009
A	Empréstimos em Dívida não Excepcionados	23.800.725,36	27.077.075,45
B	Empréstimos de Médio e Longo Prazo das Empresas Participadas	19.393.864,59	20.023.498,60
C	Capital em Dívida de Médio e Longo Prazo a Considerar (A+B)	43.194.589,95	47.100.574,05
D	Limite para o Endividamento de Médio e Longo Prazo	40.069.988,60	41.228.112,60
	Margem para o Limite de Endividamento de Médio e Longo Prazo (D-C)	-3.124.601,35	-5.872.461,45

Fonte: Lei 2/2007 de 15 de Janeiro

A capacidade de Endividamento de Médio e Longo Prazo do Grupo Município de Leiria foi ultrapassada em 3.124.601,35€ no ano de 2010 e em 2009 excedeu o limite 5.872.461,45€.

Limite Legal de Antiguidade de Saldos (n.º 9 art.º 38º da Lei 2/2007, de 15 de Janeiro)

A nova Lei das Finanças Locais (Lei 2/2007 de 15 de Janeiro) introduziu também um limite máximo aceitável para valores em dívida pelos municípios a credores não financeiros há mais de 6 meses. Sob pena de, caso ultrapassado, obrigar a câmara municipal a apresentar à assembleia municipal, aquando da prestação de contas, um plano de resolução do referido crédito.

Quadro 5.42. Limite de Antiguidade de saldos a 31-12-2010

		2010
A	Limite Antiguidade Saldos - 1/3 das Dívidas a Fornecedores com mais de 6 meses	2.982.531,82
B	Fornecedor com dívida superior ao Limite antiguidade Saldos	0,00
D	Margem Limite Legal de Antiguidade de Saldos 31-12-2010 (A-B)	2.982.531,82

Fonte: Lei 2/2007 de 15 de Janeiro

Assim deste modo, é possível afirmar que no ano de 2010 o município cumpre este limite, de acordo com o que está expresso nos n.º 9 art.º 38º da Lei 2/2007, de 15 de Janeiro).

Quadro 5.43. Limite Legal de Antiguidade de Saldos a 31-12-2009

		2009
A	Limite Antiguidade Saldos - 1/3 das Dívidas a Fornecedores com mais de 6 meses	1.089.919,33
B	Leirisport - Desporto, lazer e Turismo de Leiria, EM	1.238.611,50
D	Margem Limite Legal de Antiguidade de Saldos 31-12-2009 (A-B)	-148.692,17
		2009
A	Limite Antiguidade Saldos - 1/3 das Dívidas a Fornecedores com mais de 6 meses	1.089.919,33
B	Suma - Serviços Urbanos e Meio Ambiente, SA	1.551.753,14
D	Margem Limite Legal de Antiguidade de Saldos 31-12-2009 (A-B)	-461.833,81

Fonte: Lei 2/2007 de 15 de Janeiro

O Município de Leiria, em 31-12-2009, não cumpria este limite, uma vez que excedia o limite de antiguidade de saldos em 610.525,98€.

Desequilíbrio Financeiro Conjuntural (art.º 3.º Decreto-Lei n.º 38/2008, de 7 de Março)

Em 2008, com a entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 38/2008, de 7 de Março, foram fixados critérios segundo os quais uma autarquia, violando um deles, entraria numa situação de desequilíbrio financeiro conjuntural, devendo neste caso contrair um empréstimo com o objectivo de reprogramação da dívida e consolidação de passivos financeiros.

Quadro 5.44. Desequilíbrio Financeiro Conjuntural

			2010	
		Limite	Valor do	Margem para
			Município	o Limite
alínea a)	Endividamento líquido (grupo autárquico)	50.087.485,75	-3.344.490,04	53.431.975,79
alínea b)	Dívidas a Fornecedores (22 + 26) inferior a 40% das RTde 2009/2008	29.186.381,53	15.452.110,85	13.734.270,68
alínea c)	Rácio Passivos Financeiros Totais/ Receitas Totais do Ano	200%	101%	99%
alínea d)	Prazo Médio Pagamento - Dias	180	28	52
			2009	
		Limite	Valor do	Margem para
			Município	o Limite
alínea a)	Endividamento líquido (grupo autárquico)	51.535.140,75	19.380.421,16	70.915.561,91
alínea b)	Dívidas a Fornecedores (22 + 26) inferior a 40% das RT de 2009/2008	30.346.929,30	14.490.933,30	15.855.996,00
alínea c)	Rácio Passivos Financeiros Totais/ Receitas Totais do Ano	200%	103%	97%
alínea d)	Prazo Médio Pagamento - Dias	180	23	57

Fonte: Lei 2/2007 de 15 de Janeiro

Tanto no ano de 2010 como no de 2009 a Câmara Municipal de Leiria não se encontra em situação de desequilíbrio conjuntural.

Desequilíbrio Financeiro Estrutural (art.º 8.º Decreto – Lei 38/2008, de 7 de Março)

O Decreto-Lei n.º 38/2008, de 7 de Março, além de prever limites para poder ser declarada a situação de Desequilíbrio Financeiro Conjuntural, define os critérios em que o Município se encontra em ruptura financeira (Desequilíbrio Financeiro Estrutural), sendo que esta situação só é declarada após a violação de 3 dos limites.

As autarquias que se encontrem nesta situação ficam obrigadas a cumprir um plano de reequilíbrio financeiro, que inclui entre outras medidas: a fixação de taxas máximas em todos os impostos municipais, a limitação das Despesas de Investimento ao valor arrecadado a título de receitas de capital do Fundo de Equilíbrio Financeiro (FEF).

Quadro 5.45. Desequilíbrio Financeiro Estrutural

			2010	
		Limite	Valor do	Margem para
			Município	o Limite
alínea a)	Limite de Endividamento MLP (grupo autárquico)	40.069.988,60	43.194.589,95	-3.124.601,35
alínea b)	Endividamento Líquido - 175%	70.122.480,05	-3.344.490,04	73.466.970,09
alínea c)	Dívidas a Fornecedores inferior a 50% das Receitas Totais de 2009	36.482.976,92	15.452.110,85	21.030.866,07
alínea d)	Rácio Passivos Financeiros Totais/ Receitas Totais do Ano	300%	101%	199%
alínea e)	Prazo médio de Pagamentos - Dias	180	28	152
alínea f)	Violação das Obrigações de Redução dos Limites de Endividamento	N/A	N/A	N/A
			2009	
		Limite	Valor do	Margem para
			Município	o Limite
alínea a)	Limite de Endividamento MLP (grupo autárquico)	41.228.112,60	27.077.075,45	14.151.037,15
alínea b)	Endividamento Líquido - 175%	72.149.197,05	-19.380.421,16	91.529.618,21
alínea c)	Dívidas a Fornecedores inferior a 50% das Receitas Totais de 2009	36.482.976,92	14.490.933,30	23.442.728,02
alínea d)	Rácio Passivos Financeiros Totais/ Receitas Totais do Ano	300%	103%	197%
alínea e)	Prazo médio de Pagamentos - Dias	180	23	157
alínea f)	Violação das Obrigações de Redução dos Limites de Endividamento	N/A	N/A	N/A

Fonte: Lei 2/2007 de 15 de Janeiro

No ano de 2010 o Município de Leiria ultrapassou os limites de endividamento de médio longo prazo, apesar disto não se encontrava em desequilíbrio financeiro estrutural. Já no ano de 2009 o Município encontrava-se dentro dos limites definidos.

5.6. Análise de Alguns Indicadores Económico-Financeiros

Na tabela seguinte são apresentados alguns indicadores aplicados às contas da Câmara Municipal de Leiria. Essencialmente o cálculo destes indicadores procura estabelecer relações entre contas e agrupamento de contas do Balanço e da Demonstração de Resultados da autarquia. Ao grande volume de informação contabilística foi feita uma selecção e os necessários ajustamentos entre os elementos disponíveis com o objectivo de calcular os indicadores financeiros que se adequam mais à CML e que melhor evidenciam as suas características económicas e financeiras.

Importa referir que os indicadores apresentam algumas limitações devendo ser utilizados com alguma prudência, sob pena de se tirarem conclusões no mínimo com pouco significado, senão mesmo incorrectas. Por outro lado, não há uma definição normalizada a nível nacional muito menos internacional de cada indicador, isto é a sua construção por vezes assume um carácter muito personalizado são adequados à entidade objecto de estudo.

Deste modo, e para ultrapassar os condicionantes referidos, os indicadores que se seguem foram seleccionados de modo criterioso tendo por base a informação disponibilizada pela CML, por forma a prevenir a possibilidade de se efectuar análises distorcidas. Contudo, o cálculo de indicadores e a sua interpretação são mesmo assim uma importante ferramenta de gestão que nos fornece uma conjunto de informação relevante quando usados de modo acertado e adaptados à organização em estudo.

Quadro 5.46. Indicadores Económico-Financeiros da CML

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Liquidez Geral	3,350	2,783	3,080	0,639	0,773	0,498
Liquidez Reduzida	3,316	2,751	3,049	0,605	0,732	0,462
Liquidez Imediata	0,171	0,100	0,147	0,278	0,469	0,248
Fundo Maneio	3.830.067,61	2.967.503,32	3.625.617,12	4.996.837,76	7.534.097,15	4.666.144,08
Taxa Cobertura Existências pelo FM	6,048	4,065	5,787	9,031	12,440	7,824
Taxa Cobertura AC pelo FM	0,061	0,047	0,058	0,488	0,660	0,572
Endividamento	0,664	0,614	0,540	0,411	0,410	0,388
Grau de dependência dos empréstimos MLP	0,525	0,461	0,406	0,333	0,342	0,312
Autonomia financeira	0,252	0,337	0,500	0,654	0,644	0,651
Estrutura Financeira	0,055	0,041	0,069	0,067	0,053	0,021
Solvabilidade	0,441	0,598	0,226	0,299	0,422	1,595
Capacidade de endividamento MLP	0,986	0,715	0,615	0,513	0,477	0,443
Cobertura do AF pelos CP	1,053	1,189	1,165	0,693	0,768	0,743
Grau de cobertura do Activo pelos CF	0,201	0,195	0,189	0,145	0,155	0,158
Taxa de Cobertura da Despesa pela Receita	1,008	1,027	1,040	1,051	1,091	1,050
Peso da Despesa Total pela Receita Total	0,992	0,974	0,962	0,952	0,916	0,952
Receita de Capital / Despesa de Capital	0,354	0,609	0,368	0,670	0,867	0,339
(RC – transferências correntes) / RC	0,731	0,729	0,706	0,692	0,657	0,637
(RT - transferências) / RT	0,638	0,650	0,654	0,689	0,673	0,606
transferências totais / RT	0,362	0,350	0,346	0,311	0,327	0,394
(despesa de pessoal) / RC	0,264	0,289	0,238	0,247	0,263	0,275

Relativamente ao indicador de liquidez geral verificamos que o mesmo tende a diminuir à medida que avançamos no tempo. Este em 2005 apresentava um valor de 3,35 e no ano de 2010 exibía o valor de 0,50. Assim sendo, e recorrendo aos valores calculados é possível afirmar que no triénio 2005 a 2007 a autarquia revela capacidade para solver as suas obrigações correntes. Já no triénio seguinte de 2008 a 2010 o indicador de LG é inferior a um logo já apresenta dificuldades em garantir um equilíbrio financeiro.

Por seu lado, o percurso da Liquidez reduzida é em todo muito semelhante ao da LG em que reduz o seu valor à medida que se caminha no tempo. Assim podemos afirmar que a CML no triénio 2005 a 2007 é capaz de solver os seus compromissos de curto prazo. Já no triénio de 2007 a 2010 o valor é inferior a um o que significa que a empresa diminuiu a capacidade de pagar as suas obrigações.

De seguida temos o indicador da liquidez imediata que nos ajuda a perceber o grau dos passivos circulantes pelas disponibilidades da autarquia. Os valores apresentados são claramente baixos, todavia é necessário ter algum cuidado na interpretação deste indicador dado o facto de o mesmo apresentar algumas limitações, pois uma gestão financeira adequada deve minimizar o volume de disponibilidades diminuindo dessa forma as necessidades de financiamento.

Em seguida temos o fundo maneio da CML que é positivo em todo o período analisado o que significa que os capitais permanentes não são absorvidos pelo financiamento do imobilizado e que a autarquia pode assegurar o seu funcionamento normal.

Tendo como referência os cálculos do endividamento no quadro 5.46. é evidente que à medida que avançamos no tempo a CML tem diminuído o grau de intensidade de recurso a capitais alheios no seu financiamento.

Analizando o indicador da estrutura financeira é patente que a autarquia de Leiria tem melhorado a sua capacidade de fazer face aos compromissos com os Fundos Próprios nos anos mais recentes. Situação idêntica com a solvabilidade, isto é a CML tem melhorado a capacidade para pagar as dívidas e de solver os seus compromissos a médio longo. A CML ganhou capacidade de se financiar através de capitais próprios sem ter de recorrer a empréstimos.

De modo mais geral e tendo por base os cálculos dos restantes indicadores é possível afirmar que os resultados tanto referentes à estrutura da receita como da despesa da CML são benevolentes.

6. Leirisport, EM

6.1 Caracterização Geral da Leirisport, EM

A Leirisport EM é uma sociedade anónima, formada a 10 de Abril de 2001, que tem como actividade principal a criação, construção, gestão e exploração de equipamentos e infra-estruturas de desporto, lazer e turismo, bem como a organização de actividades desportivas e eventos. A Leirisport EM tem também o objectivo de satisfazer as necessidades de fruição dos tempos livres e de formação desportiva da população do concelho de Leiria, proporcionando aos utentes o uso de equipamentos desportivos e de lazer. Faz parte também das competências da Leirisport, EM o core business, e por outro lado a realização de eventos para entidades institucionais e privadas.

A entidade surgiu após a aceitação da candidatura da cidade de Leiria a acolher o Euro2004. Consciente do desafio, a Câmara Municipal de Leiria deu início a um conjunto de diligências com a finalidade de se munir de uma estrutura capaz de implementar as acções necessárias para realização do evento.

Desse modo, foi celebrado o contrato-programa entre o Instituto Nacional do Desporto, a Sociedade EURO2004²³ e a Câmara Municipal de Leiria, por forma, a executar a obra de remodelação do Estádio Municipal Magalhães Pessoa. Pelo contrato-programa a Câmara Municipal de Leiria assumiu o compromisso necessário de desenvolver todos os esforços e diligências de modo a garantir a boa execução da obra. A autarquia comprometeu-se, em assegurar os recursos necessários tanto humanos, como meios técnicos e organizacionais com a finalidade de concluir a obra em tempo oportuno para a realização do evento.

Comprometida com esta incumbência, a C.M. Leiria providenciou o arranque dos trabalhos definindo um conjunto de estudos preliminares com o intuito de enquadrar a projecto quer na componente económico e financeira quer relativamente a situações mais do carácter técnico.

²³ Sociedade promotora da realização da fase final do Campeonato Europeu de Futebol de 2004.

Na fase inicial do projecto a autarquia estabeleceu um conjunto de contactos no sentido de constituir uma parceria com empresas externas para desenvolver os estudos relativos ao modelo económico do projecto, seu financiamento e demais estudos de integração urbana.

Assim sendo, surge o acordo parassocial com o consórcio constituído entre a Câmara Municipal de Leiria e a Parque Expo²⁴, a Caixa Geral de Depósitos e o Banco Português de Investimento que decidiram criar a Leirisport EM., empresa de capitais maioritariamente públicos.

Em traços gerais, esse acordo estabelecia as bases de uma colaboração a desenvolver a dois níveis: uma fase de estudos e outra fase de implementação.

Ainda durante o exercício de 2001, após o cumprimento de uma fase inicial de estudos e projectos foi entendimento dos accionistas que formaram o consórcio fazer uso do direito de opção, no que se referia à venda da sua posição accionista. Deste modo, a Leirisport, Desporto, Lazer e Turismo, E.M., passou então a ser uma empresa pública municipal, cujo capital social passou a ser detido na sua totalidade pela Câmara Municipal de Leiria.

As infra-estruturas exploradas pela Leirisport EM, com excepção do Estádio Municipal, que são propriedade da Câmara Municipal de Leiria incluem 17 equipamentos municipais (3 piscinas, 11 pavilhões desportivos, Estádio Municipal de Leiria Dr. Magalhães Pessoa, Centro Nacional de Lançamentos de Leiria e o Parque de Campismo da Praia do Pedrógão). Deste modo, o Estádio Municipal de Leiria é propriedade da Leirisport EM sendo o Activo de valor mais relevante que está inscrito nas contas desta entidade.

É também da responsabilidade da Leirisport, EM a manutenção dos campos relvados (em concreto, na Caranguejeira e na Bidoeira), bem como a elaboração da Carta Desportiva Municipal, assim como também está sobre seu domínio a organização dos programas municipais de incentivo à prática do desporto: “Viver Activo”, “Férias 100limites” e “Getfitt”. Situações estas que vão ser tratadas com mais pormenor neste mesmo capítulo.

²⁴ Empresa do sector empresarial do Estado, de capitais exclusivamente públicos.

6.2. Constituição e Natureza da empresa Municipal

A Leirisport – Desporto, Laser e Turismo, EM é actualmente detentora de um capital social de 55.600.000,00 € integralmente detido pelo Município de Leiria. A empresa foi constituída em 2001 com o Capital Social de 100.000,00 euros, com base num acordo parassocial. Constituída maioritariamente com capitais públicos, em que 52% do capital social pertencia à Autarquia de Leiria, ficando a Parque Expo98, Caixa Geral de Depósitos e o Banco Português de Investimentos com uma participação de 16% do capital cada. Assim, após as empresas do consórcio exercerem a opção de venda à CML das suas participações, efectuou-se a respectiva alteração estatutária da Leirisport, EM onde se destaca o aumento de capital para 1.050.000 euros.

Constituída nos termos da Lei nº 53-F/2006, de 29 de Dezembro, que aprovou o regime jurídico do sector empresarial local, sendo dotada de personalidade jurídica, com autonomia administrativa, financeira e patrimonial, foi registada com o nº 2/010627 na Conservatória do Registo Comercial de Leiria e tem a sua sede social no Estádio Municipal de Leiria, Porta 7, Arrabalde D' Aquém Leiria, com o número de pessoa colectiva 505 183 692.

Assim, em 2007, foi dado início ao processo de adequação da natureza empresarial da Leirisport, EM e do cumprimento dos requisitos ao disposto na Lei 53-F /2006, de 29 de Dezembro que aprovou o regime jurídico do sector empresarial local.

Em resultado de todo este processo o Conselho de Administração deliberou submeter à apreciação do accionista Autarquia Local uma proposta de transformação da empresa numa sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos de âmbito municipal e de estatutos adequados ao quadro legal em vigor na altura. Situação que foi aprovada tanto em reunião de Câmara como de Assembleia Municipal. Esta alteração considerou a evolução da empresa, os recursos humanos disponíveis e a necessidade de introduzir melhorias na sua arquitectura organizacional.

Com base nisto, o conselho de Administração aprovou uma nova organização procurando essencialmente manter a flexibilidade da estrutura, poucos níveis hierárquicos e reforçar a segregação de funções entre áreas. A nova orgânica pretendeu, além de esclarecer de modo inequívoco as questões básicas de qualquer organização, comunicar claramente os objectivos e os resultados que competem a cada função específica.

Com esta alteração o conselho de administração procurou, sobretudo, eliminar algumas ambiguidades, definindo de modo claro as responsabilidades e as relações hierárquicas. Assim, a empresa passou a estruturar-se por unidades salvaguardando a possibilidade de criar equipas ou unidades de missão com uma incumbência específica e um período determinado de actuação, com o intuito de cumprir objectivos próprios, tanto no seio de qualquer unidade como no reporte directo ao conselho de administração.

6.2.1. Objecto Social

Em conformidade com o artigo 4.º dos seus estatutos a Leirisport, EM tem por objecto social a criação, construção gestão e exploração de equipamentos desportivos, de lazer e turismo e organização de actividades nesta área. A Leirisport, EM poderá também desenvolver actividades na área da manutenção de espaços verdes, segurança, limpeza, manutenção de equipamentos e, a título acessório, o estudo e promoção de projectos imobiliários, comerciais e outros que se mostrem necessários para a sua viabilidade. Pode ainda a Leirisport, EM proceder à realização de estudos e projectos de elaboração e execução de ordenamento das áreas que lhe forem confiados pela Câmara Municipal de Leiria.

6.2.2. Órgãos Sociais

Com base no que consta no artigo 5º dos estatutos da Leirisport, EM apresenta os seguintes órgãos sociais: Assembleia Geral, Conselho de Administração e Fiscal Único.

“O mandato dos titulares dos órgãos sociais será coincidente com os dos titulares dos órgãos autárquicos, sem prejuízo dos actos de exoneração e da continuação de funções até à sua efectiva substituição”, em conformidade com o nº3 dos estatutos da Leirisport, EM.

Assim, e no que respeita ao exercício de 2011, a composição dos diversos órgãos foi a seguinte:

Quadro 6.1. Órgãos Sociais da Leirisport, EM em 2011

Nome	Cargo	Cargo na Autarquia
	CA	
António Martinho	Presidente	Vereador em regime de permanência
Manuel Mendes Nunes	Administrador	-
Ramiro Rodrigues Antunes	Administrador	-
	AG	
Raul Castro	Presidente	Presidente da CML
Oliveira e Reis & Associados, SROC	Fiscal Único	-

Fonte: Informação de Gestão da Leirisport, EM

Assembleia Geral

Como é indicado no nº1 do artigo 6º dos Estatutos “a Assembleia Geral é constituída pelo único accionista o Município de Leiria que terá um representante a compor a mesma”. O nº1 e nº2 do artigo 8º refere que a Assembleia Geral é presidida pela mesa e é composta por um presidente e por um secretário.

Segundo o artigo 7º dos Estatutos da Leirisport, EM são competências da Assembleia Geral da Leirisport, EM:

- Eleger os titulares dos órgãos sociais, cujo designação não esteja estatutariamente atribuída a qualquer dos detentores de capital;

- b) Apreciar e votar, até 15 de Outubro de cada ano, os instrumentos de gestão previsional relativos ao ano seguinte, nomeadamente os planos de actividade anuais e plurianuais, e o orçamento anual incluindo estimativas das operações financeiras com o Município e o Estado;
- c) Apreciar e votar até 31 Março de cada ano o Relatório de Gestão as Contas do exercício, a Proposta de Aplicação de Resultados e o Parecer do Fiscal Único, referente ao ano transacto;
- d) Proceder à apreciação geral da administração e fiscalização da empresa;
- e) Deliberar sobre as propostas de alterações dos estatutos e aumentos de capital;
- f) Deliberar sobre as remunerações dos membros dos Órgãos Sociais, podendo para o efeito designar uma comissão de vencimentos;
- g) Deliberar adquirir, alienar ou onerar participações no capital de outras sociedades;
- h) Autorizar a aquisição e alienação de imóveis ou a realização de investimentos de valor superior a 20% do capital social;
- i) Deliberar sobre qualquer assunto para que tenha sido convocada, podendo emitir os pareceres ou recomendações que considerar convenientes.

Compete ainda à Assembleia Geral nomear e exonerar os membros do Conselho de Administração e Fiscal Único.

Conselho de Administração

Com base no nº1 e nº2 do artigo 10º dos Estatutos da Leirisport, EM o conselho de administração é o órgão de Gestão, é constituído por três membros um presidente e dois vogais.

Segundo o artigo 12º dos mesmos Estatutos compete ao Conselho de Administração:

- a) Gerir a Leirisport, EM praticando todos os actos e operações relativos ao objecto social;
- b) Administrar o património da Leirisport, EM;

- c) Adquirir, alienar e onerar direitos bens móveis ou imóveis;
- d) Estabelecer a organização técnico-administrativo da empresa e as normas do seu funcionamento interno, designadamente em matérias de pessoal e da sua remuneração;
- e) Constituir mandatários com os poderes que julgue convenientes;
- f) Representar a sociedade em juízo e fora dele, activa e passivamente propor e acompanhar acções, confessar, desistir, transigir, e aceitar compromissos arbitrais

Compete ainda ao conselho de administração:

- a) Elaborar e aprovar os instrumentos de gestão previsional;
- b) Elaborar anualmente o relatório de gestão e demonstração económico-financeira, as contas de exercício;
- c) Promover a contratação de pessoal;
- d) Contrair empréstimos angariar financiamentos e realizar outro tipo de operações, tendo em vista a realização do objecto social;
- e) Organizar e manter actualizado o cadastro de bens da empresa;
- f) Praticar os demais actos que lhe sejam cometidos pelos presentes estatutos, leis e regulamentos;

Fiscal Único

Tendo por base o artigo 16º dos Estatutos da Leirisport, EM a fiscalização da Leirisport, EM é exercida por um revisor ou por uma sociedade de revisores oficiais de contas que procederá à revisão legal, a quem compete, designadamente:

- a) Fiscalizar a acção do conselho de administração;
- b) Verificar a regularidade dos livros, registos contabilísticos e documentos que lhe servem de suporte;
- c) Participar aos Órgãos competentes as irregularidades, bem como os factos que considere reveladores de graves dificuldades na prossecução do objecto da empresa;

- d) Proceder à verificação dos valores patrimoniais da Leirisport, EM ou por ela recebidos em garantia, depósito ou outro título;
- e) Remeter semestralmente a todos os accionistas informação sobre a situação económica e financeira da empresa;
- f) Pronunciar-se sobre qualquer assunto de interesse para a Leirisport, EM a solicitação do Conselho de Administração;
- g) Emitir parecer sobre o relatório do Conselho de Administração e contas do exercício;
- h) Emitir parecer sobre o valor das indemnizações compensatórias a receber pela empresa;
- i) Emitir a Certificação Legal de Contas;
- j) Exercer as demais funções estabelecidas por lei pelos presentes estatutos e pelos regulamentos da Leirisport, EM.

O mandato do Fiscal Único tem a duração de quatros anos que será coincidente com os dos titulares dos órgãos autárquicos, sem prejuízo dos actos de exoneração e da continuação de funções até à efectiva substituição.

6.2.3. Regime Jurídico

A Leirisport EM, é uma pessoa colectiva pública regendo-se pelos estatutos, pelas deliberações e decisões que a constituíram, pela legislação aplicável às empresas municipais e às empresas públicas, isto é pelo regime jurídico do sector empresarial local e, no que nestes não for especialmente regulado, pelas normas aplicáveis às sociedades comerciais.

6.3. Objectivos da Leirisport, EM

A Leirisport EM tem por finalidade otimizar a gestão, exploração e utilização das infra-estruturas municipais de desporto, lazer e turismo do município de Leiria. É também objectivo da entidade satisfazer as necessidades de fruição dos tempos livres e de formação desportiva da população e proporcionar-lhes a possibilidade de poderem praticar actividades desportivas.

Assim sendo, a missão da empresa concretiza-se na garantia de acesso às instalações Desportivas por parte de toda a população do concelho de Leiria que pretenda desenvolver a prática de actividades desportivas.

Deste modo, a Leirisport, EM procura continuamente o crescimento do volume de negócios e a redução dos custos de exploração com o objectivo de melhorar a taxa de cobertura dos custos operacionais pelos proveitos, como forma de tornar viável e sustentável a componente social que a empresa prossegue, sempre com a intenção de aumentar a qualidade dos serviços prestados.

Os objectivos que a Leirisport, EM prossegue são todos eles de natureza social, estando estes condicionados à definição dos fins económico-financeiros, mas sem descurar a racionalização dos meios e a garantia da sua viabilidade económica.

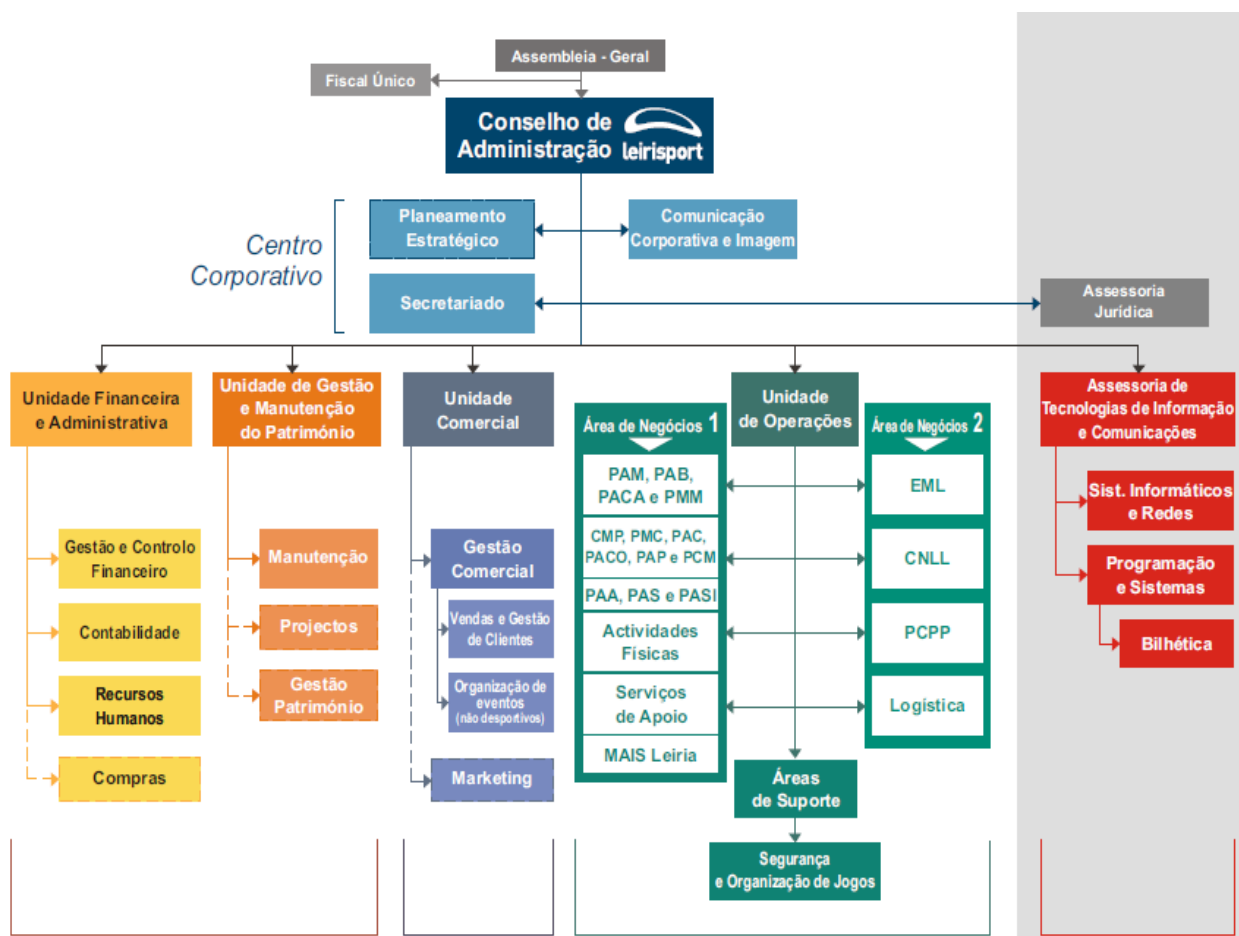
Constitui intenção da entidade empresarial proporcionar a todos os utentes interessados a possibilidade de usufruírem das instalações desportivas a custos acessíveis, sem perigar o equilíbrio financeiro da empresa.

Em síntese, a actuação da Leirisport EM centra-se nos objectivos de se pautar pelo princípio da racionalização de custos e pelo aumento das receitas directas, procurando desenvolver serviços que aumentam a “multi-utilidade” das instalações com vista à prossecução da recuperação económico-financeira da empresa.

6.4. Estrutura Organizativa

6.4.1. Organograma da Leirisport, EM

Figura 6.1. Organograma da Leirisport, EM



Fonte: Informação de Gestão da Leirisport, EM

6.4.2. Estrutura e evolução do quadro do pessoal

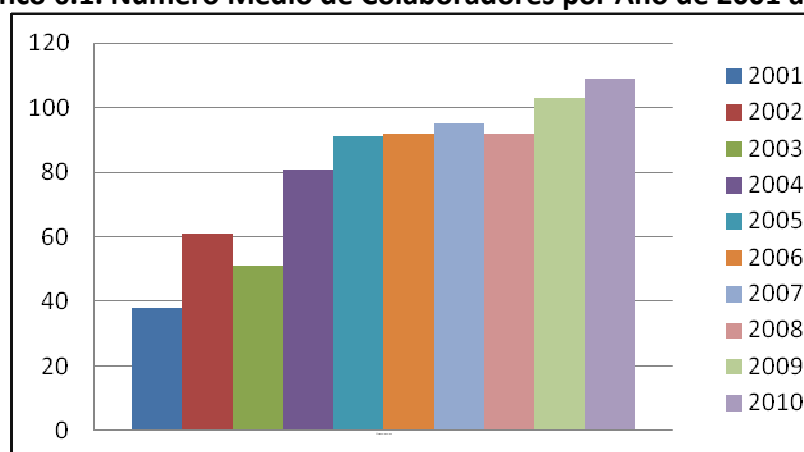
A Leirisport, EM tem, ao longo dos anos da sua existência, vindo a aumentar o número de colaboradores afectos à entidade. As variações que ocorrem nos diversos anos são situações que estão relacionadas, com o facto, da empresa explorar diferente número de infra-estruturas. Os valores apresentados no seguinte quadro referem-se ao número de colaboradores médios que se encontravam em regime de trabalho dependente nos diferentes períodos.

Quadro 6.2. Número de trabalhadores médios da Leirisport, EM de 2001 a 2010

Locais/Anos	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Sede	5	6	11	13	12	12	12	12	13	14
Piscina Leiria	13	15	10	7	12	11	12	12	13	13
Piscina Caranguejeira	7	8	7	9	7	7	8	7	8	8
Piscina Maceira	7	6	7	7	7	7	8	7	8	8
Comuns a várias Instalações	1	0	0	0	11	12	10	9	11	12
Estádio	5	5	2	17	14	13	15	16	16	15
Parque de Campismo	0	16	9	8	9	10	10	10	11	12
Saber Nadar viver Activo	0	5	5	4	4	4	4	4	4	4
Pavilhões	0	0	10	16	15	16	16	15	19	23
Total de Colaboradores	38	61	51	81	91	92	95	92	103	109

Fonte: Relatórios de Actividades da Leirisport, EM de 2001 a 2010

Gráfico 6.1. Número Médio de Colaboradores por Ano de 2001 a 2010



Fonte: Quadro 6.2. Número de trabalhadores médios da Leirisport, EM de 2001 a 2010

O quadro 6.2 e o gráfico 6.1 mostram, claramente, a tendência de aumento do número de colaboradores ao longo da existência da empresa municipal. De facto esta empresa, ao longo de 2001/2010, tem permitido a criação de postos de trabalho na região

6.5. Relações com o Município de Leiria

A Lei 169/99 de 18 de Setembro, com as alterações subsequentes decorrentes da Lei 5-A/2002 de 11 de Janeiro, veio definir o quadro de competências e regime jurídico dos vários órgãos autárquicos, nomeadamente a Câmara Municipal representada pelo Executivo e vereadores eleitos.

É da competência da Câmara Municipal, entre outras, a promoção de actividades desportivas e de lazer. Neste âmbito, compete à Câmara Municipal:

- Criar, construir e gerir instalações e equipamentos de natureza desportiva;
- Apoiar ou comparticipar, pelos meios adequados, actividades de interesse municipal de natureza social, cultural e desportiva.

Para o desenvolvimento destas funções, o modelo actual da Autarquia de Leiria assenta em três vectores principais:

1. Programa de Apoio ao Associativismo Desportivo (PAAD) o qual procura alcançar as finalidades seguintes:

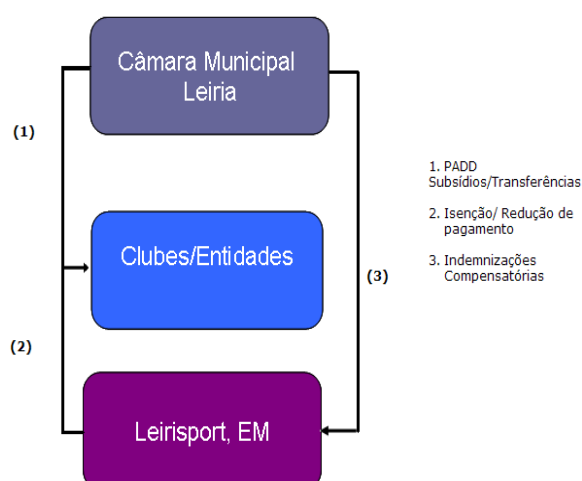
- Desenvolvimento de actividades e eventos desportivos;
- Gestão de instalações desportivas próprias e aluguer de outras instalações para a prática de actividades federadas;
- Aquisição de viaturas para transporte de atletas;

- Atribuição de rendimentos para determinados atletas e equipas juniores, decorrentes da sua prestação desportiva.

2.Utilização das instalações da Leirisport para o desenvolvimento de actividades desportivas, nas quais os clubes e entidades beneficiam de isenção de pagamento, ou redução do mesmo pela adopção de preços sociais.

3.Pagamento de “Indemnizações Compensatórias” pela CML à Leirisport, EM como contrapartida pelos serviços prestados (decorrentes da gestão, exploração das instalações e garantia das condições necessárias para a prática desportiva).

Figura 6.2. Política Desportiva da CML e Leirisport, EM



6.5.1. Indemnizações Compensatórias

Conforme foi dito anteriormente compete à Câmara Municipal promover actividades de desportivas e lazer. Assim, para incentivar a prática desportiva no concelho a autarquia estabeleceu um acordo com a Leirisport, EM no qual consta, que os valores cobrados pela empresa a determinadas instituições ou clubes devem ser meramente simbólicos.

Então, e para a Leirisport, EM não ficar lesada, a CML resguarda o seu equilíbrio financeiro através do pagamento das indemnizações compensatórias. Assim, a Câmara poderá suportar sobre a forma de indemnização compensatória 100% do valor (do Serviço Prestado); é, de facto, o que acontece com as Escolas Públicas do 1º Ciclo do Ensino Básico do Concelho de Leiria, clubes e colectividades nas suas actividades de carácter federado, instituições de solidariedade social e serviços sociais e culturais dos Trabalhadores do Município de Leiria. Esta percentagem é reduzida para 50% no caso das Escolas Públicas do 2º e 3º ciclos e secundário, bem como para forças de segurança, forças militares e protecção civil. Neste caso a “Indemnização Compensatória de Preço”, corresponde à diferença entre o preço para a prática desportiva federada, escolar ou outra (definida no âmbito da Política Social da CML) e o custo da instalação.

Deste modo, os pagamentos efectuados pela CML à Leirisport EM assumem a seguinte natureza:

- Indemnizações Compensatórias de actividades (“Viver Activo²⁵” e “Férias 100 Limites²⁶”),
- Indemnizações Compensatórias mediante utilização por parte de clubes a preços mais reduzidos das infra-estruturas a cargo da Leirisport, EM;
- Comparticipação para cobertura de juros e encargos associados ao empréstimo para o financiamento de obras do Estádio Municipal;

²⁵ Actividade explicada no capítulo seguinte.

²⁶ Actividade explicada no capítulo seguinte.

- Comparticipação para cobertura do prejuízo de exploração anual;
- Subsídios para obras de intervenção e beneficiação, bem como para a aquisição de equipamentos.

Contudo, as ditas indemnizações compensatória também existem para cobertura do prejuízo de “exploração anual”, no âmbito do regime jurídico do sector empresarial local (regulado pela Lei 53-F/2006 de 29 de Dezembro). Isto é, no caso da empresa Municipal ter um resultado negativo no exercício da sua actividade a CML assume o mesmo sobre a forma de indemnização compensatória.

6.6. Actividades Desenvolvidas e Instalações Desportivas

6.6.1. Actividades Desenvolvidas

As actividades da Leirisport, EM são desenvolvidas na lógica da criação de condições para o crescimento sustentável da entidade e, nesse sentido, justifica-se o conjunto de reestruturações que tem efectuado desde o seu início. A empresa ao longo dos vários anos da sua existência tem vindo a aumentar as actividades por si desenvolvidas com o intuito de poder prestar um serviço mais abrangente e de melhor qualidade.

Actualmente a empresa mantém sobre a sua responsabilidade as seguintes actividades Viver Activo, Férias 100 Limites, Get Fitt, Fitt Kid`s e Lady`s Fitt.

Viver Activo

Trata-se de um programa de actividade física de gerontomotricidade dirigido à população sénior do concelho de Leiria, com idade igual ou superior a 55 anos. O objectivo principal deste programa é proporcionar à população o aumento da independência funcional do indivíduo, a promoção da saúde através do exercício físico e o convívio social.

Estamos perante um programa desenvolvido e coordenado pela Leirisport, EM no âmbito de um contrato-programa com a Câmara Municipal de Leiria.

O Viver Activo desenvolve-se nos vários complexos de piscinas municipais de Leiria, Maceira, Caranguejeira bem como no pavilhão municipal da Bajouca e no pavilhão municipal dos Pousos onde os procedimentos e metodologias são uniformes para todos os núcleos com os devidos ajustamentos que as condições locais exigem.

É um programa de intervenção generalizada, não tendo por base objectivos individuais dos utentes, terapêuticos ou de recuperação física ou fisiológica, pelo que actividades com fins terapêuticos se excluem do âmbito do programa, nomeadamente hidroterapia, fisioterapia, massagens, etc. No sentido de complementar o trabalho de base, o Viver Activo disponibiliza aos utentes as seguintes modalidades complementares: Natação, Sala de Exercício e Dança.

Get Fitt

A Leirisport, EM promove desde 2006 o programa Get Fitt e cujo seu objectivo fundamental é a promoção da actividade física sem descurar a prática de um estilo de vida saudável junto da população activa.

Esta actividade física ocorre na sala do complexo municipal das piscinas de Leiria, no pavilhão dos Pousos, que inclui trabalhos cardiorrespiratório e muscular, aulas de hidroginástica e ainda aulas de grupo (aeróbica, step, stretching), a desenvolver nas salas de fitness.

No âmbito do programa Get Fitt ocorrem outros que são o Lady's e kid's Fitt, tem ambos como objectivo principal a promoção da actividade física e um estilo de vida saudável para grupos específicos da população ajudando os utentes no seu processo de redução de peso.

O programa kid's Fitt destina-se a jovens com as idades compreendidas entre os 12 e os 18 anos com excesso de peso ou obesidade tendo por base os critérios definidos IOTF (International Obesity Task Force) e que por outro lado não apresentam restrições médicas à prática de exercício físico.

Por sua vez o programa Lady's fitt destina-se a mulheres entre os 18 e 60 anos com excesso de peso ou obesidade que também não apresentam restrições médicas à prática de exercício físico.

Férias 100 limites

É um programa de actividade e eventos de animação sócio-cultural e de promoção da praia do Pedrógão que decorre todos os anos durante os meses de Julho e Agosto. Está sobre a responsabilidade da Leirisport, EM desde 2002 no âmbito de um contrato programa com o município de Leiria com o objectivo de motivar a comunidade em geral e a população mais jovem em particular para usufruir da praia e do parque de campismo do Pedrógão. Este programa apresenta actividades de carácter lúdico e desportivo incluindo torneios de futebol praia, de street basket, festivais de aeróbica e de *fitness*, ateliês de trabalhos manuais para as crianças, actividades radicais e insufláveis.

6.6.2 . Instalações Desportivas Actuais

A Leirisport, EM desenvolve a sua actividade em diversas instalações desportivas, cuja propriedade são na larga maioria pertencentes à CML com a excepção do Estádio Municipal de Leiria que é sem dúvidas o activo fixo tangível de valor mais relevante inscrito nas contas da empresa municipal.

Logo as infra-estruturas que actualmente estão sobre a tutela da Leirisport, EM são o Estádio Municipal de Leiria (EML), três piscinas municipais, onze pavilhões desportivos, Centro Nacional de Lançamento de Leiria (CNLL) e por último o Parque de Campismo da Praia do Pedrógão (PCPP).

Estádio Municipal de Leiria

Originalmente erigido na década de 60, localizado quase no centro da cidade de Leiria, o Estádio Municipal de Leiria – Dr. Magalhães Pessoa sofreu obras de remodelação em virtude do campeonato europeu de futebol Euro 2004, dado que foi palco de diversos desafios dessa competição.

Com a intervenção de 2003, actualmente o Estádio Municipal dispõe das seguintes instalações e equipamentos:

- 23.164 lugares cobertos na totalidade;
- Pista de atletismo homologada;
- Auditório com 150 lugares;
- Ginásios;
- Espaços administrativos;
- Espaços multiusos para eventos diversos.

No Estádio, a par das actividades desportivas, possui condições para o acolhimento de eventos empresariais e institucionais, o arrendamento de espaços comerciais, bem como a realização de concertos musicais. Quanto aos eventos de carácter desportivo, assegura as condições logísticas e operacionais para a realização dos jogos de futebol dos clubes do concelho e distrito e para os treinos e competições relacionadas com o atletismo.

Piscinas Municipais

A LEIRISPORT, EM gere o Complexo Municipal de Piscinas de Leiria e as Piscinas Municipais da Maceira e da Caranguejeira.

As Piscinas do Complexo Municipal de Leiria possuem as seguintes características:

- *Piscina de Lazer* com cerca de 25m de comprimento, 17,40m de largura e 1,10m de profundidade, situada a nascente do Complexo, destinada à aprendizagem da natação desportiva e de lazer e dispõe de 8 pistas.
- *Piscina de Competição* -com cerca de 25 m de comprimento, 17,40m de largura e 2m de profundidade, situada a Poente do Complexo, especialmente vocacionada para a aprendizagem e treino da natação desportiva, dispondo igualmente de 8 pistas.
- *Piscina Infantil* -com cerca de 17,40m de comprimento, 5m de largura, e 0,90m de profundidade média (a piscina possui profundidade progressiva compreendida entre os 0,30m e 1,20m), sendo uma piscina adaptada para crianças entre a idade de aquisição da marcha e os 6 anos, dispondo de duas pistas.

Relativamente às piscinas da Caranguejeira e Maceira apresentam um comprimento de 25m 17.40m de largura e 1,50m de profundidade.

Pavilhões

Actualmente, a Leirisport faz a gestão de onze Pavilhões Desportivos Municipais espalhados por diversas freguesias do Município:

- PDM do Arrabal
- PDM dos Pousos
- PDM da Bajouca
- PDM da Carreira
- PDM de Santa Eufémia

- PDM Dr. Correia Mateus (Pousos)
- PDM da Caranguejeira
- PDM dos Silvas (Leiria)
- PDM da Maceira
- PDM dos Marrazes
- PDM das Colmeias

Das actividades praticadas nestes espaços destacam-se o futsal, andebol, basquetebol, voleibol, hóquei em patins, badmington e patinagem, entre outras, encontrando-se as instalações homologadas para a sua prática.

Além das actividades convencionais desempenhadas nos pavilhões, existe também a possibilidade dos mesmos servirem de localização para eventos de média dimensão, como concertos, festas, convenções, etc.

Centro Nacional de Lançamentos de Leiria (CNLL)

No âmbito de gestão da Leirisport,EM desde 2005, ano em que foi construído, o Centro Nacional de Lançamentos de Leiria encontra-se homologado pela Federação Portuguesa de Atletismo e apresenta-se como uma instalação privilegiada para o exercício de diversas actividades desportivas, suportado pelos seguintes equipamentos:

- Corredor de lançamento do dardo;
- Pista de 80 metros com seis corredores e caixa de areia;
- Gaiola de lançamento do martelo;
- Gaiola de lançamento do disco;
- Edifício de apoio com balneários, gabinetes de trabalho e ginásio de musculação

Parque de Campismo da Praia do Pedrógão (PCPP)

O PCPP é um parque de campismo de 3 estrelas, com capacidade total de 4.500 pessoas, sob gestão da Leirisport desde 2003. Nos anos de 2006 e 2007 o parque sofreu obras de requalificação e modernização, culminando com a instalação de bungalows e *teepees*²⁷ em 2010.

A área do parque compreende diversas instalações e serviços tais como: restaurante, Bar, sala de jogos, esplanada, minimercado, peixaria e talho, campo de jogos, parque infantil, área para confecção de refeições e estacionamento de caravanas.

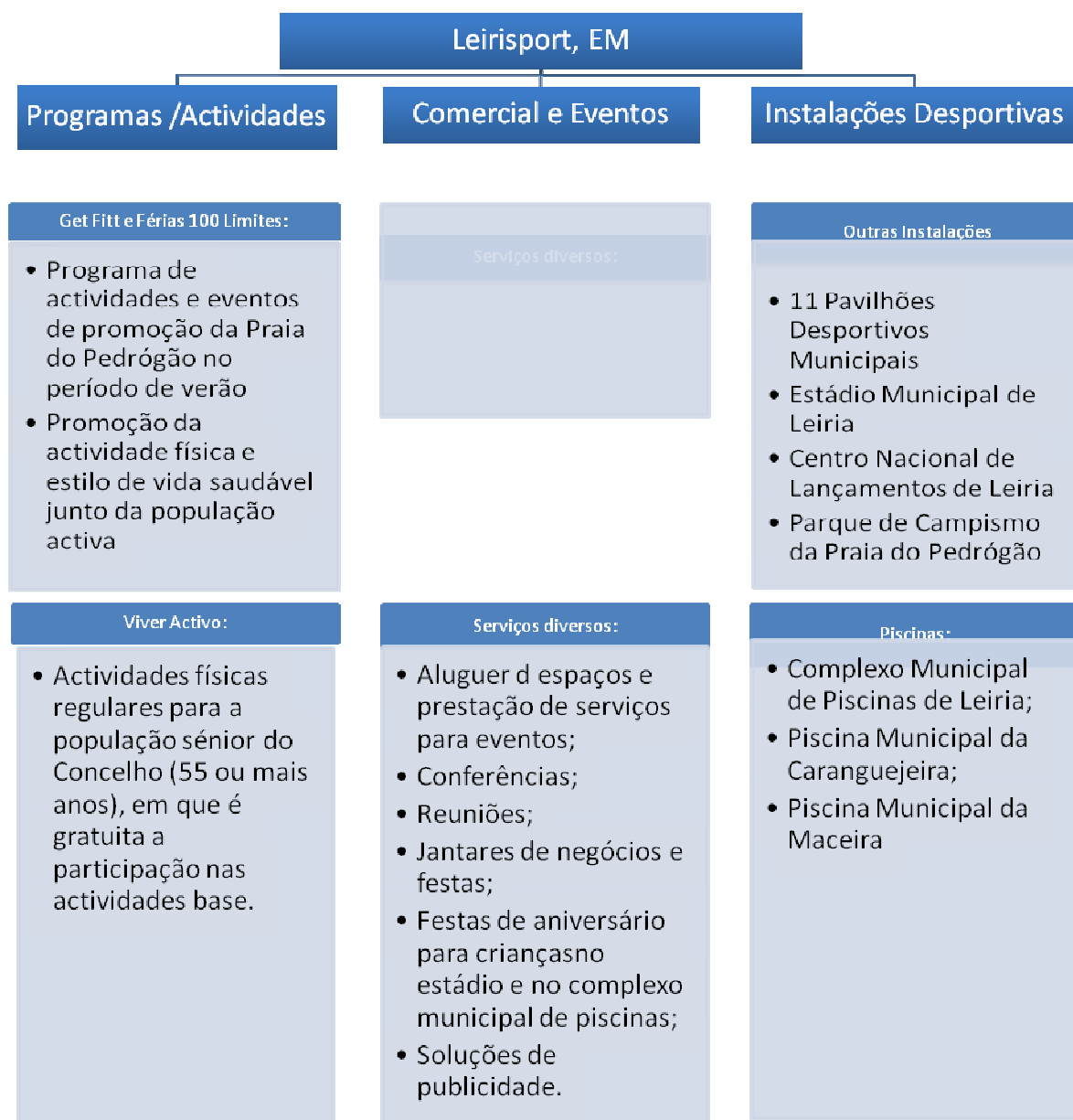
Caracterizado por uma actividade marcadamente sazonal (a época de maior actividade vai de Abril a Outubro), na época baixa o parque apenas se encontra aberto nos fins-de-semana.

Adicionalmente, esta infra-estrutura recebe anualmente o programa desenvolvido pela Leirisport, EM e direccionado a jovens, “Férias 100 Limites”, visando a promoção da Praia do Pedrógão e do próprio Parque de Campismo.

²⁷ São acolhedoras construções de madeira, com tecto alto e formas triangulares inspiradas nas tendas dos Índios da América do Norte.

Em seguida a figura 6.3. apresenta de modo resumido as instalações Desportivas e as actividades desenvolvidas pela empresa municipal.

Figura 6.3. Instalações Desportivas e Actividades desenvolvidas pela Leirisport, EM



6.7. Análise Swot da Leirisport, EM (Actual estrutura)

Para benefício da corrente análise, preparei várias análises SWOT (Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats): uma à Leirisport, no âmbito actual das suas funções, e os restantes cenários (apresentados mais à frente neste capítulo) como alternativas ao modelo actual de Gestão.

A utilização deste tipo de análise permite:

- Efectuar uma síntese das análises internas e externas da empresa;
- Reconhecer os elementos chave para a Autarquia, permitindo estabelecer prioridades de actuação;
- Identificar acções estratégicas -a análise SWOT permite ver claramente quais são os riscos que devem ser tidos em conta e quais as dificuldades a resolver, assim como as potenciais vantagens e as oportunidades a explorar numa eventual alteração da situação actual.

Figura 6.4. Análise Swot – Leirisport, EM (Actual estrutura)



6.8. Apreciação global da Estrutura Económico-Financeira da empresa

No sentido de se proceder à análise económico-financeira é apresentada em seguida a comparação dos elementos que formam a Demonstração de Resultados (DR's) e o Balanço (Activo, Passivo e Capital Próprio) dos diversos anos da existência da entidade.

6.8.1. Ganhos/Proveitos

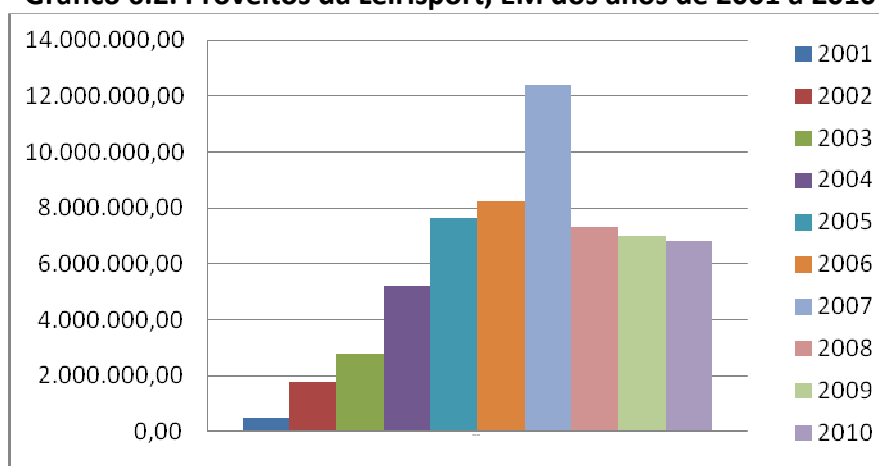
No quadro 6.3. e no gráfico 6.2. é expresso o valor de proveitos /ganhos obtidos pela Leirisport, EM ao longo dos anos da sua existência. Importa ainda indicar que os proveitos financeiros e os proveitos extraordinários obtidos pela entidade ao longo do exercício da sua actividade económica não apresentam valores relevantes, daí não existir uma explicação à imagem do que foi feito com os custos financeiros e com os custos extraordinários.

Quadro 6.3. Proveitos por ano da Leirisport, EM

Anos	Proveitos	Variação
2001	288.599,76	
2002	1.854.710,78	542,66%
2003	2.858.314,33	54,11%
2004	5.274.935,04	84,55%
2005	3.577.279,32	-32,18%
2006	5.363.127,05	49,92%
2007	10.609.128,03	97,82%
2008	5.999.879,00	-43,45%
2009	5.847.699,93	-2,54%
2010	5.413.053,37	-7,43%

Fonte: Relatórios de Contas dos anos de 2001 a 2010 da Leirisport, EM

Gráfico 6.2. Proveitos da Leirisport, EM dos anos de 2001 a 2010



Fonte: Quadro 6.3. Proveitos por ano da Leirisport, EM

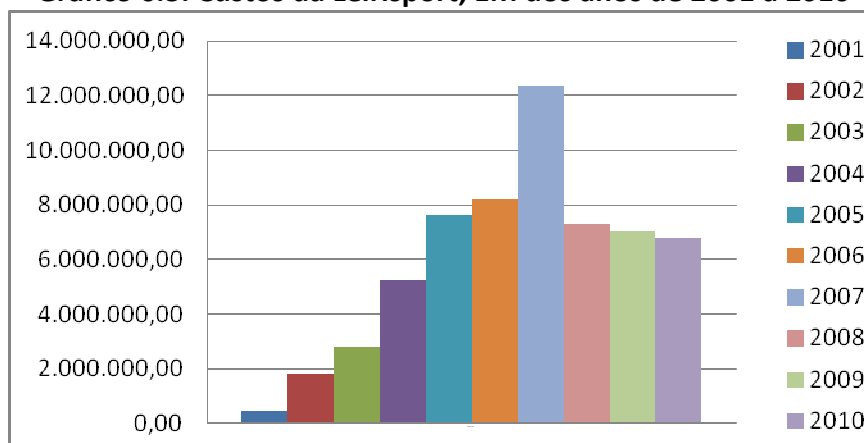
6.8.2. Custos/Gastos

Quadro 6.4. Custos por ano da Leirisport, EM

Ano	Custos	Variação
2001	481.463,32	
2002	1.801.559,01	274,18%
2003	2.811.203,52	56,04%
2004	5.222.645,60	85,78%
2005	7.630.264,28	46,10%
2006	8.216.944,33	7,69%
2007	12.379.643,25	50,66%
2008	7.318.542,26	-40,88%
2009	7.011.189,20	-4,20%
2010	6.809.318,90	-2,88%

Fonte: Relatórios de Contas dos anos de 2001 a 2010 da Leirisport, EM

Gráfico 6.3. Custos da Leirisport, EM dos anos de 2001 a 2010



Fonte: Quadro 6.4. Custos por ano da Leirisport, EM

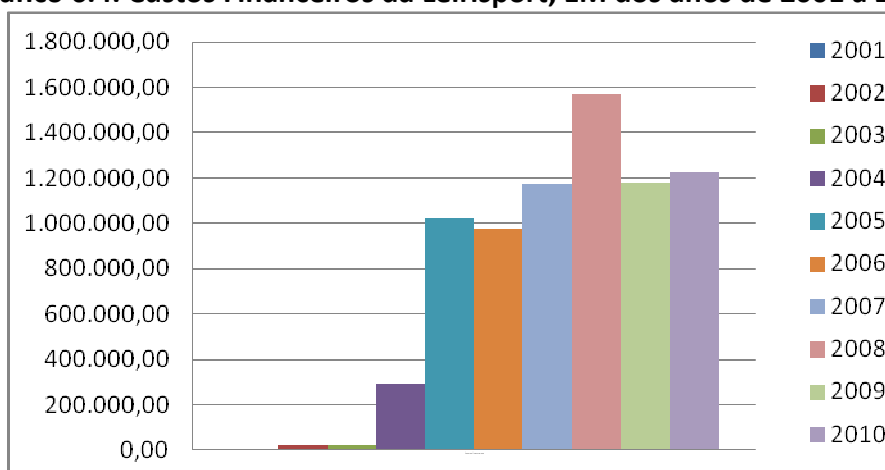
O gráfico 6.3. expressa, os custos/gastos referentes a todos os exercícios desde a criação da empresa. Para a formação desta grandeza são incorporados os seguintes custos: custos das mercadorias vendidas, fornecimento de serviços externos, custos com o pessoal, amortizações e provisões.

Quadro 6.5. Custos Financeiros por ano da Leirisport, EM

Ano	Custos Financeiros	Variação
2001	192,41	
2002	25.220,78	13007,83%
2003	25.269,92	0,19%
2004	292.373,85	1057,00%
2005	1.021.405,93	249,35%
2006	975.344,27	-4,51%
2007	1.174.355,16	20,40%
2008	1.567.074,17	33,44%
2009	1.177.731,90	-24,85%
2010	1.224.601,78	3,98%

Fonte: Relatórios de Contas dos anos de 2001 a 2010 da Leirisport, EM

Gráfico 6.4. Custos Financeiros da Leirisport, EM dos anos de 2001 a 2010



Fonte: Quadro 6.5. Custos Financeiros por ano da Leirisport, EM

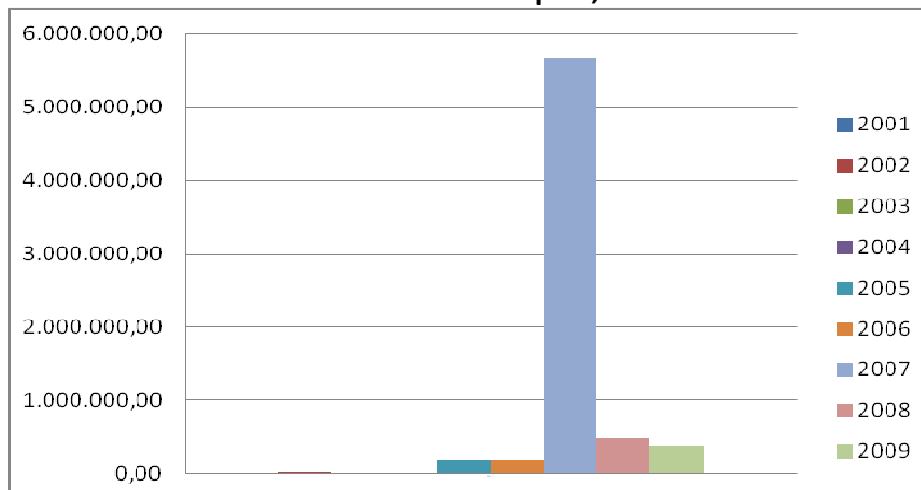
O quadro 6.5. e o gráfico 6.4. expressam os custos financeiros em que a Leirisport, EM incorreu no exercício da sua actividade desde a sua criação em 2001 até 2010. Estamos perante os custos de financiamento e de perdas resultantes de aplicações financeiras que tenham existido durante o decorrer da sua actividade. Estes custos financeiros devem-se essencialmente aos custos com os empréstimos obtidos para financiamento das obras do Estádio Municipal de Leiria.

Quadro 6.6. Custos Financeiros por ano da Leirisport, EM

Ano	CPE	Variação
2001	0,64	
2002	20.945,44	3272625,00%
2003	10.646,18	-49,17%
2004	11.404,49	7,12%
2005	185.809,62	1529,27%
2006	187.176,63	0,74%
2007	5.662.322,22	2925,12%
2008	501.248,04	-91,15%
2009	378.266,90	-24,53%

Fonte: Relatórios de Contas dos anos de 2001 a 2010 da Leirisport, EM

Gráfico 6.5. Custos Extraordinários da Leirisport, EM dos anos de 2001 a 2009



Fonte: Quadro 6.6. Custos Financeiros por ano da Leirisport, EM²⁸

6.8.3. Resultados

A Leirisport EM é uma empresa que apareceu em 2001, e como qualquer outra organização teve alterações significativas no seu património. Deste modo em seguida é apresentado um conjunto de dados referentes ao seu resultado que de algum modo ajudam a perceber o desempenho ao longo de todo o seu período de vida, em análise.

²⁸ Dado à alteração imposta à luz do SNC em 2010 deixamos de ter a rubrica de CPE

6.8.3.1. Resultado Líquido do Exercício

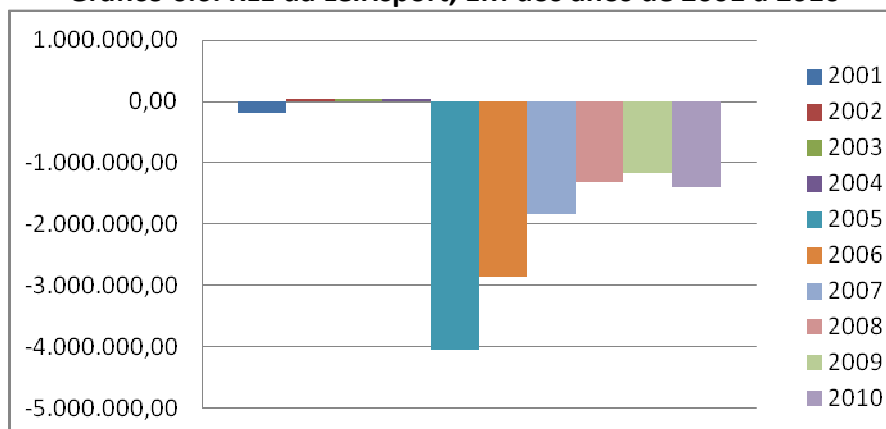
No quadro 6.7 e no gráfico 6.6 está expressa a informação acerca dos resultados da Leirisport, EM desde a sua constituição em 2001 até 2010.

Quadro 6.7. RLE por ano da Leirisport, EM

Ano	RLE	Variação
2001	-193.029,12	
2002	52.188,45	127,04%
2003	44.391,90	-14,94%
2004	46.887,83	5,62%
2005	-4.054.379,10	-8746,98%
2006	-2.854.811,43	29,59%
2007	-1.830.142,64	35,89%
2008	-1.320.179,96	27,86%
2009	-1.164.744,64	11,77%
2010	-1.397.601,45	-19,99%

Fonte: Relatórios de Contas dos anos de 2001 a 2010 da Leirisport, EM

Gráfico 6.6. RLE da Leirisport, EM dos anos de 2001 a 2010



Fonte: Quadro 6.7. RLE por ano da Leirisport, EM

Percebemos facilmente que a Leirisport, EM tem alcançado resultados desastrosos ao longo de todos os anos; especialmente entre 2005 e 2010, a empresa obteve os seus piores resultados e sempre negativos.

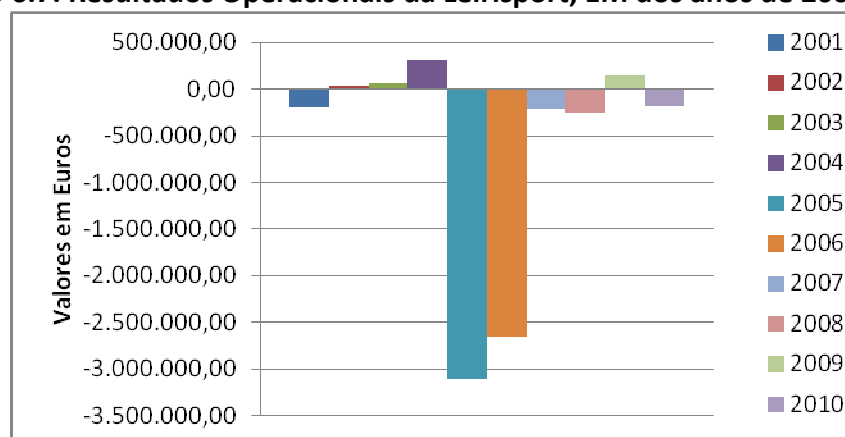
6.8.3.2. Resultados Operacionais

Quadro 6.8. Resultados Operacionais por ano da Leirisport, EM

Anos	Resultados Operacionais	Variação
2001	-193.600,29	
2002	40.195,61	120,76%
2003	64.341,70	60,07%
2004	311.647,74	384,36%
2005	-3.102.930,22	-1095,65%
2006	-2.650.048,22	14,60%
2007	-210.737,09	92,05%
2008	-254.873,56	-20,94%
2009	149.759,85	158,76%
2010	-178.227,19	-219,01%

Fonte: Relatórios de Contas dos anos de 2001 a 2010 da Leirisport, EM

Gráfico 6.7. Resultados Operacionais da Leirisport, EM dos anos de 2001 a 2010



Fonte: Quadro 6.8. Resultados Operacionais por ano da Leirisport, EM

Ano 2005

Neste período a Leirisport, EM desencadeou um conjunto de procedimentos com o objectivo de reduzir custos operacionais. Mesmo assim, a empresa finalizou o ano de 2005 com um resultado operacional negativo de 3.102.930,22€ e um resultado líquido negativo de 4.054379,10€. Os resultados alcançados neste ano de 2005 são essencialmente explicados pelo facto da empresa ter procedido neste mesmo ano ao registo no imobilizado corpóreo do Estádio Municipal de Leiria e da pista de atletismo e, em consequência, de ter considerado nos seus custos as respectivas amortizações.

Acresce ainda a esta situação, o facto de os proveitos referentes à venda de camarotes para a época de 2004/2005, que decorreu de Setembro de 2004 a Junho de 2005, tinham sido por opção da administração, registados integralmente como proveito de 2004, sem desta forma se ter procedido ao respectivo diferimento dos valores referentes a 2005. Com esta opção, os resultados de 2005 encontram-se subvalorizados no valor aproximado de 158.218,00€ (valor estimado pelo Fiscal Único da entidade) com base no Relatório de Revisão emitido pelo Revisor Oficial de Contas.

De modo mais global, pode-se constatar uma diminuição ao nível dos proveitos operacionais em comparação com o período de 2004, que é justificado pelo impacto do EURO 2004. Simultaneamente, verificou-se uma redução dos custos operacionais em que a rubrica dos fornecimentos e serviços externos foi a que mais diminuiu.

Quadro 6.9. Resultados Operacionais do ano 2005 da Leirisport, EM

Resultados Operacionais	2005	%	2004	%	Variação
					2004/2005
Proveitos Operacionais	3.320.118,51	100%	5.230.514,91	100,00%	-36,52%
Vendas	1.081,16	0,03%	65.912,36	1,26%	-98,36%
Prestações de Serviços	3.102.133,03	93,43%	4.045.334,41	77,34%	-23,32%
Proveitos Suplementares	140.783,02	4,24%	1.075.177,20	20,56%	-86,91%
Subsídios à Exploração	75.640,08	2,28%	951,70	0,02%	7847,89%
Outros Proveitos e Ganhos Operacionais	481,22	0,01%	43.139,24	0,82%	-98,88%
Custos Operacionais	6.423.048,73	100,00%	4.918.867,26	100,00%	30,58%
Custo das Mercad. Vendidas	23.507,28	0,37%	149.882,26	3,05%	-84,32%
Fornec. Serv. Externos	2.937.432,73	45,73%	2.759.171,02	56,09%	6,46%
Impostos	104.802,21	1,63%	194.053,41	3,95%	-45,99%
Custo com o Pessoal	1.282.340,26	19,96%	1.281.388,36	26,05%	0,07%
Outros Custos e Perdas Operacionais	0,00	0,00%	7.197,32	0,15%	-100,00%
Amortizações	2.074.966,25	32,31%	527.170,40	10,72%	293,60%
Ajustamentos	0,00	0,00%	4,49	0,00%	-100,00%
Provisões	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00%
Resultados Operacionais	-3.102.930,22		311.647,65		-1095,65%

Fonte: Relatório de Contas do ano de 2005 da Leirisport, EM

De acordo com os quadros 6.9. e 6.10. os Proveitos Operacionais no ano de 2005 ascenderam a 3.320.118,51€, o que revela uma variação negativa de cerca de 36,52% em comparação com o ano de 2004.

Esta situação é explicada pelo efeito nos Proveitos Operacionais de 2004 da cedência do Estádio Municipal de Leiria durante a fase do Euro realizada em Portugal.

As componentes de maior peso nos Proveitos Operacionais, são as relativas a entradas individuais, receitas de bilheteira no Estádio e entradas para as piscinas e parque de campismo. Os Proveitos inerentes à cedência de espaços desportivos (utilização das piscinas, dos pavilhões desportivos, e do estádio por clubes e outras entidades) e outros espaço nomeadamente camarotes, lugares de empresas, auditórios e outras áreas do estádio são também uma parte importante nos proveitos operacionais.

Quadro 6.10. Proveitos Operacionais do ano 2005 da Leirisport, EM

Proveitos Operacionais	2005	%	2004	%	Variação
					2004/2005
Receitas de Exploração	3.103.214,19	93,47%	4.111.246,77	78,60%	-24,52%
Vendas	1.081,16	0,03%	65.912,36	1,26%	-98,36%
Prestações de Serviços	3.102.133,03	93,43%	4.045.334,41	77,34%	-23,32%
. Entradas Individuais	754.949,81	22,74%	978.908,32	18,72%	-22,88%
. Espaços desportivos	209.501,28	6,31%	130.069,15	2,49%	61,07%
. Cedência de espaços	174.040,25	5,24%	554.119,05	10,59%	-68,59%
. Serviço de bar/Catering	133.085,82	4,01%	178.523,09	3,41%	-25,45%
. Serviços Secundários	30.373,28	0,91%	189.855,23	3,63%	-84,00%
. Outros Serviços Prestados	25.216,62	0,76%	11.752,09	0,22%	114,57%
Ind. Compensatórias	1.774.965,97	53,46%	2.002.107,48	38,28%	-11,35%
Proveitos Suplementares	140.783,02	4,24%	1.075.177,20	20,56%	-86,91%
Subsídios à Exploração	75.640,08	2,28%	951,70	0,02%	7847,89%
Outros Proveitos e Ganhos Suplementares	481,22	0,01%	43.139,24	0,82%	-98,88%
Total Proveitos Operacionais	3.320.118,51	100,00%	5.230.514,91	100,00%	-36,52%

Fonte: Relatório de Contas do ano de 2005 da Leirisport, EM

Relativamente às indemnizações compensatórias, em 2005 estas representam 53,46% do total dos Proveitos Operacionais. Verificamos que tais totais em 2005 são inferiores aos do ano de 2004. Observamos, ainda, que as indemnizações compensatórias em 2004 representaram 38,28%, isto é, no ano 2005 a Câmara Municipal de Leiria efectuou contrapartidas de valor superior às que tinha feito no período anterior.

Quadro 6.11. Custos Operacionais do ano 2005 da Leirisport, EM

Custos Operacionais	2005	%	2004	%	Variação
					2004/2005
Custos das Mercadorias Vendidas	23.507,28	0,37%	149.882,26	3,05%	-84,32%
Fornecimento de Serviços Externos	2.937.432,73	45,73%	2.759.171,02	56,09%	6,46%
. Subcontratos	1.194.231,59	18,59%	882.715,23	17,95%	35,29%
. Energia(electricidade, combustíveis e gás)	353.407,49	5,50%	384.843,70	7,82%	-8,17%
. Trabalhos Especializados	152.208,15	2,37%	235.425,85	4,79%	-35,35%
. Conservação e Reparação	49.276,60	0,77%	111.435,84	2,27%	-55,78%
. Limpeza Higiene e Conforto	348.951,19	5,43%	334.046,28	6,79%	4,46%
. Vigilância e Segurança	284.680,41	4,43%	298.412,75	6,07%	-4,60%
. Seguros	117.443,60	1,83%	147.855,69	3,01%	-20,57%
. Publicidade	74.716,35	1,16%	62.028,74	1,26%	20,45%
. Rendas e Alugures	32.520,27	0,51%	86.331,54	1,76%	-62,33%
. Água	83.711,70	1,30%	53.795,93	1,09%	55,61%
. Honorários	74.357,20	1,16%	29.337,14	0,60%	153,46%
. Material de Escritório	27.837,43	0,43%	42.235,75	0,86%	-34,09%
. Comunicação	72.968,07	1,14%	60.935,73	1,24%	19,75%
. Outros fornecimentos e serviços	71.122,68	1,11%	29.770,85	0,61%	138,90%
Impostos	104.802,21	1,63%	194.053,41	3,95%	-45,99%
Custos com o pessoal	1.282.340,26	19,96%	1.281.388,36	26,05%	0,07%
Outros Custos e Perdas Operacionais	0,00	0,00%	7.197,32	0,15%	-100,00%
Amortizações	2.074.966,25	32,31%	527.170,40	10,72%	293,60%
Ajustamentos	0,00	0,00%	4,49	0,00%	-100,00%
Provisões	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00%
Total Custos Operacionais	6.423.048,73	100,00%	4.918.867,26	100,00%	30,58%

Fonte: Relatório de Contas do ano de 2005 da Leirisport, EM

Com base nos quadros 6.9. e 6.11. os Custos Operacionais em 2005 assumem o valor de 6.423.048,73€. Neste mesmo período e já a sentir-se o efeito das medidas adoptadas com o intuito de reduzir os custos verificou-se uma diminuição nas seguintes rubricas: Trabalhos Especializados em 35,35%; Rendas e Alugures em 62,33%; Conservação e Reparação em 55,78%; Material de Consumo e Material de Escritório em 34,09% e por fim os seguros em 20,57%. Contudo, também se identificam rubricas que tiveram um ligeiro aumento onde destacamos Limpeza Higiene e Conforto, que se deve ao aumento do valor suportado com a limpeza e manutenção do Parque de Campismo no Pedrógão. Verificamos também um aumento significativo no consumo da água na ordem dos 55,61% o que se justifica pela reabertura do complexo municipal das piscinas de Leiria.

Os Honorários foram sem dúvida a rubrica que também tiveram um aumento colossal em comparação com o ano de 2004, cerca de 153,46%, isto deve-se ao facto de ter existido um aumento das actividades desenvolvidas no complexo das piscinas com o recurso a técnicos de desporto, pela prestação de serviços externos de fiscalização, apoio jurídico e informática.

Por fim a rubrica das Amortizações foi a que teve maior aumento em comparação com o ano de 2004, na ordem dos 300%, facto justificado pelo registo das depreciações do Estádio Municipal de Leiria.

Ano 2006

No ano 2006 o Resultado Operacional apesar de continuar a ser negativo, melhorou em relação ao ano de 2005 isto é, teve uma variação positiva na ordem dos 14,60%.

Quadro 6.12. Resultados Operacionais do ano 2006 da Leirisport, EM

Resultados Operacionais	2006	%	2005	%	Variação
					2005/2006
Proveitos Operacionais	4.404.375,21	100%	3.320.118,51	100%	32,66%
Vendas	42.786,16	0,97%	1.081,16	0,03%	3857,43%
Prestações de Serviços	3.464.589,09	78,66%	3.102.133,03	93,43%	11,68%
Proveitos Suplementares	55.179,86	1,25%	140.783,02	4,24%	-60,81%
Subsídios à Exploração	841.820,10	19,11%	75.640,08	2,28%	1012,93%
Outros Proveitos e Ganhos Operacionais	0,00	0,00%	481,22	0,01%	-100,00%
Custos Operacionais	7.054.423,43	100,00%	6.423.048,73	100,00%	9,83%
Custo das Mercad. Vendidas	41.614,32	0,59%	23.507,28	0,37%	77,03%
Fornec. Serv. Externos	3.232.861,84	45,83%	2.937.432,73	45,73%	10,06%
Impostos	94.327,36	1,34%	104.802,21	1,63%	-9,99%
Custo com o Pessoal	1.335.979,04	18,94%	1.282.340,26	19,96%	4,18%
Outros Custos e Perdas Operacionais	4.479,00	0,06%	0,00	0,00%	100,00%
Amortizações	2.182.411,87	30,94%	2.074.966,25	32,31%	5,18%
Ajustamentos	162.750,00	2,31%	0,00	0,00%	100,00%
Provisões	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00%
Resultados Operacionais	-2.650.048,22		-3.102.930,22		-14,60%

Fonte: Relatório de Contas do ano de 2006 da Leirisport, EM

Suportado pelo quadro 6.12. e 6.13. é possível verificar que os Proveitos Operacionais em 2006 atingiram o valor de 4.404.375,21€, sofreram uma variação positiva cerca de 32,66% em comparação com o exercício de 2005.

Esta variação positiva deve-se em parte ao aumento dos subsídios à exploração que estão relacionadas com as comparticipações por parte da CML referente às obras de beneficiação e aquisições de equipamento efectuadas nas infra-estruturas que estão sob o domínio da Leirisport, EM com especial destaque para o Parque Campismo do Pedrógão. Com base no quadro 6.13. verificamos que tanto as vendas como as prestações de serviços tiveram um aumento em comparação com o ano de 2005. Ainda assim, verificamos que as indemnizações compensatórias continuam com valores elevados, isto é a CML continua em 2006 a fazer transferências avultadas para a Leirisport, EM.

Quadro 6.13. Proveitos Operacionais do ano 2006 da Leirisport, EM

Proveitos Operacionais	2006	%	2005	%	Variação 2005/2006
Receitas de Exploração	3.507.375,25	79,63%	3.103.214,19	93,47%	13,02%
Vendas	42.786,16	0,97%	1.081,16	0,03%	3857,43%
Prestações de Serviços	3.464.589,09	78,66%	3.102.133,03	93,43%	11,68%
. Entradas Individuais	0,00	0,00%	754.949,81	22,74%	-100,00%
. Espaços desportivos	0,00	0,00%	209.501,28	6,31%	-100,00%
. Cedência de espaços	0,00	0,00%	174.040,25	5,24%	-100,00%
. Serviço de bar/Catering	0,00	0,00%	133.085,82	4,01%	-100,00%
. Serviços Secundários	0,00	0,00%	30.373,28	0,91%	-100,00%
. Outros Serviços Prestados	0,00	0,00%	25.216,62	0,76%	-100,00%
Ind. Compensatórias	1.768.030,00	40,14%	1.774.965,97	53,46%	-0,39%
Proveitos Suplementares	55.179,86	1,25%	140.783,02	4,24%	-60,81%
Subsídios à Exploração	841.820,10	19,11%	75.640,08	2,28%	1012,93%
Outros Proveitos e Ganhos Operacionais	0,00	0,00%	481,22	0,01%	-100,00%
Total Proveitos Operacionais	4.404.375,21	100,00%	3.320.118,51	100,00%	32,66%

Fonte: Relatório de Contas do ano de 2006 da Leirisport, EM

Com base nos quadros 6.12. e 6.14. é possível observar que os Custos Operacionais em 2006 ascenderam a 7.054.423,43€, sendo as rubricas que mais contribuíram para estes valores são: subcontratos no qual se inclui os valores respeitantes ao contrato com a UDL; Conservação e Reparação que inclui as obras de requalificação feitas no parque de campismo no Pedrógão e às intervenções e equipamentos em outras infra-estruturas sob a gestão da Leirisport, EM.

Os Custos com o Pessoal também são uma das rubricas que assumiram um peso relevante cerca de 18,94% do total dos custos operacionais de 2006, tiveram um aumento de 4,26% em comparação com ano de 2005.

As Amortizações também sofreram um aumento face ao ano de 2005, o que se justifica pelas amortizações dos investimentos adicionais efectuados em 2006 e pela reclassificação das amortizações relacionadas com a obra e equipamentos do Estádio Municipal. Em comparação com o ano de 2005 o efeito das medidas de redução de custos implementadas pela empresa foram expressos nas contas Limpeza Higiene e Conforto em 29,06%, Vigilância e Segurança em 35,63%, Seguros em 30,53%, Publicidade em 62,82%, Rendas e Alugures em 95,89%, Material de Escritório em 49,85% e por fim os Outros Custos Operacionais em 37,77%.

Quadro 6.14. Custos Operacionais do ano 2006 da Leirisport, EM

Custos Operacionais	2006	%	2005	%	Varição 2005/2006
Custos de Exploração					
Custos das Mercadorias Vendidas	41.614,32	0,59%	149.882,26	3,05%	-72,24%
Fornecimento de Serviços Externos	3.232.861,84	45,83%	2.759.171,02	56,09%	17,17%
. Subcontratos	742.719,70	10,53%	882.715,23	17,95%	-15,86%
. Energia(electricidade, combustiveis e gás)	468.489,14	6,64%	384.843,70	7,82%	21,73%
. Trabalhos Especializados	301.103,36	4,27%	235.425,85	4,79%	27,90%
. Conservação e Reparação	220.232,44	3,12%	111.435,84	2,27%	97,63%
. Beneficiações em IDLM	621.322,11	8,81%	0,00	0,00%	100,00%
. Limpeza Higiene e Conforto	236.973,08	3,36%	334.046,28	6,79%	-29,06%
. Vigilância e Segurança	192.085,97	2,72%	298.412,75	6,07%	-35,63%
. Seguros	102.714,24	1,46%	147.855,69	3,01%	-30,53%
. Publicidade	23.064,90	0,33%	62.028,74	1,26%	-62,82%
. Rendas e Alugures	3.545,71	0,05%	86.331,54	1,76%	-95,89%
. Água	88.928,50	1,26%	53.795,93	1,09%	65,31%
. Honorários	69.722,18	0,99%	29.337,14	0,60%	137,66%
. Material de Escritório	21.181,37	0,30%	42.235,75	0,86%	-49,85%
. Comunicação	61.394,43	0,87%	60.935,73	1,24%	0,75%
. Outros fornecimentos e serviços	79.384,71	1,13%	29.770,85	0,61%	166,65%
Impostos	94.327,36	1,34%	194.053,41	3,95%	-51,39%
Custos com o pessoal	1.335.979,04	18,94%	1.281.388,36	26,05%	4,26%
Outros Custos e Perdas Operacionais	4.479,00	0,06%	7.197,32	0,15%	-37,77%
Amortizações	2.182.411,87	30,94%	527.170,40	10,72%	313,99%
Ajustamentos	162.750,00	2,31%	4,49	0,00%	3624621,60%
Provisões	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00%
Total Custos Operacionais	7.054.423,43	100,00%	4.918.867,26	100,00%	43,42%

Fonte: Relatório de Contas do ano de 2006 da Leirisport, EM

Ano 2007

Em 2007 a Leirisport, EM conseguiu uma recuperação económica considerável relativamente ao seu Resultado Operacional alcançado nos anos de 2005 e 2006. No ano de 2007 a empresa atingiu um resultado negativo, que contudo, fica marcado por uma recuperação significativa em comparação com os dois anos anteriores.

Quadro 6.15. Resultados Operacionais do ano 2007 da Leirisport, EM

Resultados Operacionais	2007	%	2006	%	Variação
					2006/2007
Proveitos Operacionais	5.332.228,78	100%	4.404.375,21	100%	21,07%
Vendas	14.530,40	0,27%	42.786,16	0,97%	-66,04%
Prestações de Serviços	4.799.486,08	90,01%	3.464.589,09	78,66%	38,53%
Proveitos Suplementares	0,00	0,00%	55.179,86	1,25%	-100,00%
Subsídios à Exploração	517.456,86	9,70%	841.820,10	19,11%	-38,53%
Outros Proveitos e Ganhos Operacionais	755,44	0,01%	0,00	0,00%	100,00%
Custos Operacionais	5.542.965,87	100,00%	7.054.423,43	100,00%	-21,43%
Custo das Mercad. Vendidas	16.315,80	0,29%	41.614,32	0,59%	-60,79%
Fornec. Serv. Externos	2.475.797,86	44,67%	3.232.861,84	45,83%	-23,42%
Impostos	51.132,40	0,92%	94.327,36	1,34%	-45,79%
Custo com o Pessoal	1.407.753,33	25,40%	1.335.979,04	18,94%	5,37%
Outros Custos e Perdas Operacionais	763,09	0,01%	4.479,00	0,06%	100,00%
Amortizações	1.591.203,39	28,71%	2.182.411,87	30,94%	-27,09%
Ajustamentos	0,00	0,00%	162.750,00	2,31%	100,00%
Provisões	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00%
Resultados Operacionais	-210.737,09		-2.650.048,22		-92,05%

Fonte: Relatório de Contas do ano de 2007 da Leirisport, EM

Tendo por suporte os quadros 6.15. e 6.16. é possível observar que os Proveitos Operacionais ascenderam a 5.542.965,87€ o que traduz um crescimento de cerca de 21%, relativamente a 2006, cuja a principal razão se deve ao aumento da conta prestações de serviços em cerca de 38,53% face ao exercício económico anterior.

Por seu lado, as indemnizações compensatórias atingiram o valor de 1.962.186,19€, o que representa um aumento de cerca de 11% face ao ano anterior, mas um decréscimo relativo de 8,3% no valor global dos Proveitos Operacionais.

Quadro 6.16. Proveitos Operacionais do ano 2007 da Leirisport, EM

Proveitos Operacionais	2007	%	2006	%	Varição
					2006/2007
Receitas de Exploração	4.814.016,48	90,28%	3.507.375,25	79,63%	37,25%
Vendas	14.530,40	0,27%	42.786,16	0,97%	-66,04%
Prestações de Serviços	4.799.486,08	90,01%	3.464.589,09	78,66%	38,53%
. Serviços Prestados	1.628.061,94	30,53%	1.696.559,09	38,52%	-4,04%
. Ind. Compensatórias	3.171.424,14	59,48%	1.768.030,00	40,14%	79,38%
. Custos Exploração	1.962.186,19	36,80%	1.768.030,00	40,14%	10,98%
. Custos Financeiros	1.209.237,95	22,68%	0,00	0,00%	100,00%
Proveitos Suplementares	0,00	0,00%	55.179,86	1,25%	-100,00%
Subsídios à Exploração	517.456,86	9,70%	841.820,10	19,11%	-38,53%
Outros Proveitos e Ganhos Operacionais	755,44	0,01%	0,00	0,00%	100,00%
Total Proveitos Operacionais	5.332.228,78	100,00%	4.404.375,21	100,00%	21,07%

Fonte: Relatório de Contas do ano de 2007 da Leirisport, EM

Coma base nos quadros 6.15. e 6.16. é perceptível que os Custos Operacionais ascenderam a 5.542.965,87€, situando-se 21,43% abaixo dos valores de 2006. As rubricas que mais contribuíram para o valor total foram as seguintes: Energia (electricidade, combustíveis e gás) com 9,42%; os Trabalhos Especializados 6,88%; os Custos com o Pessoal com 25% e por fim as Amortizações com 28,71%.

Quadro 6.17. Custos Operacionais do ano 2007 da Leirisport, EM

Custos Operacionais	2007	%	2006	%	Varição
					2006/2007
Custos de Exploração					
Custos das Mercadorias Vendidas	16.315,80	0,29%	41.614,32	0,59%	-60,79%
Fornecimento de Serviços Externos	2.475.797,86	44,67%	3.232.861,84	45,83%	-23,42%
. Subcontratos	235.754,27	4,25%	742.719,70	10,53%	-68,26%
. Energia(electricidade, combustíveis e gás)	522.025,53	9,42%	468.489,14	6,64%	11,43%
. Trabalhos Especializados	381.630,11	6,88%	301.103,36	4,27%	26,74%
. Conservação e Reparação	55.280,50	1,00%	220.232,44	3,12%	-74,90%
. Beneficiações em IDLM	525.636,88	9,48%	621.322,11	8,81%	100,00%
. Limpeza Higiene e Conforto	242.789,55	4,38%	236.973,08	3,36%	2,45%
. Vigilância e Segurança	145.903,51	2,63%	192.085,97	2,72%	-24,04%
. Seguros	112.145,39	2,02%	102.714,24	1,46%	9,18%
. Publicidade	30.470,94	0,55%	23.064,90	0,33%	32,11%
. Rendas e Alugures	2.788,59	0,05%	3.545,71	0,05%	-21,35%
. Água	76.694,21	1,38%	88.928,50	1,26%	-13,76%
. Honorários	65.969,60	1,19%	69.722,18	0,99%	-5,38%
. Material de Escritório	10.533,80	0,19%	21.181,37	0,30%	-50,27%
. Comunicação	55.184,11	1,00%	61.394,43	0,87%	-10,12%
. Outros fornecimentos e serviços	12.990,87	0,23%	79.384,71	1,13%	-83,64%
Impostos	51.132,40	0,92%	94.327,36	1,34%	-45,79%
Custos com o pessoal	1.407.753,33	25,40%	1.335.979,04	18,94%	5,37%
Outros Custos e Perdas Operacionais	763,09	0,01%	4.479,00	0,06%	-82,96%
Amortizações	1.591.203,39	28,71%	2.182.411,87	30,94%	-27,09%
Ajustamentos	0,00	0,00%	162.750,00	2,31%	-100,00%
Provisões	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00%
Total Custos Operacionais	5.542.965,87	100,00%	7.054.423,43	100,00%	-21,43%

Fonte: Relatório de Contas do ano de 2007 da Leirisport, EM

Ano 2008

O Resultado Operacional referente a 2008 fixou-se no valor negativo de 254.873,56€ em comparação com o ano anterior constata-se um ligeiro agravamento no resultado.

Quadro 6.18. Resultados Operacionais do ano 2008 da Leirisport, EM

Resultados Operacionais	2008	%	2007	%	Variação
					2007/2008
Proveitos Operacionais	4.995.346,49	100%	5.332.228,78	100%	-6,32%
Vendas	1.600,15	0,03%	14.530,40	0,27%	-88,99%
Prestações de Serviços	4.247.263,00	85,02%	4.799.486,08	90,01%	-11,51%
. Serviços Prestados	1.527.118,43	30,57%	1.628.061,94	30,53%	-6,20%
. Ind. Compensatórias	2.720.144,57	54,45%	3.171.424,14	59,48%	-14,23%
Proveitos Suplementares	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00%
Subsídios à Exploração	736.306,62	14,74%	517.456,86	9,70%	42,29%
Outros Proveitos e Ganhos Operacionais	10.176,72	0,20%	755,44	0,01%	1247,12%
Custos Operacionais	5.250.220,05	100,00%	5.542.965,87	100,00%	-5,28%
Custo das Mercad. Vendidas	5.123,14	0,10%	16.315,80	0,29%	-68,60%
Fornec. Serv. Externos	2.247.682,83	42,81%	2.475.797,86	44,67%	-9,21%
Impostos	154.922,40	2,95%	51.132,40	0,92%	202,98%
Custo com o Pessoal	1.364.370,72	25,99%	1.407.753,33	25,40%	-3,08%
Outros Custos e Perdas Operacionais	0,00	0,00%	763,09	0,01%	100,00%
Amortizações	1.444.252,18	27,51%	1.591.203,39	28,71%	-9,24%
Ajustamentos	19.228,33	0,37%	0,00	0,00%	100,00%
Provisões	14.640,45	0,28%	0,00	0,00%	0,00%
Resultados Operacionais	-254.873,56		-210.737,09		20,94%

Fonte: Relatório de Contas do ano de 2008 da Leirisport, EM

Com o auxílio dos quadros 6.18. e 6.19. constata-se que os Proveitos Operacionais ascenderam a 4.995.346,49€, representando um decréscimo de cerca de 6,32% em relação ao período homólogo do ano anterior. Desta forma, verifica-se que o Estádio Municipal de Leiria e o Complexo Municipal das Piscinas de Leiria são os que mais contribuem para o volume das prestações de serviço da entidade com 29% e 23% respectivamente. As receitas provenientes do Parque de Campismo da Praia do Pedrógão representam cerca de 17%, e os grandes eventos que compreendem a Taça da Europa de Atletismo e os concertos no Estádio representam cerca de 16% da facturação total.

Quadro 6.19. Proveitos Operacionais do ano 2008 da Leirisport, EM

Proveitos Operacionais	2008	%	2007	%	Variação 2007/2008
Receitas de Exploração	4.248.863,15	85,06%	4.814.016,48	90,28%	-11,74%
Vendas	1.600,15	0,03%	14.530,40	0,27%	-88,99%
Prestações de Serviços	4.247.263,00	85,02%	4.799.486,08	90,01%	0,00%
Serviços Prestados	1.527.118,43	30,57%	1.628.061,94	30,53%	-6,20%
. Grandes Eventos	244.338,95	4,89%	-	-	-
. Eventos	106.898,29	2,14%	-	-	-
. Piscinas	76.355,92	1,53%	-	-	-
. Pavilhões	45.813,55	0,92%	-	-	-
. Estádio Municipal de Leiria	442.864,34	8,87%	-	-	-
. Parque Campismo Praia do Pedrógão	259.610,13	5,20%	-	-	-
. Complexo Municipal das Piscinas	351.237,24	7,03%	-	-	-
. Ind. Compensatórias	2.720.144,57	54,45%	3.171.424,14	59,48%	-14,23%
. Custos Exploração	2.210.060,10	44,24%	1.962.186,19	36,80%	12,63%
. Custos Financeiros	510.084,47	10,21%	1.209.237,95	22,68%	-57,82%
Proveitos Suplementares	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00%
Subsídios à Exploração	736.306,62	14,74%	517.456,86	9,70%	42,29%
Outros Proveitos e Ganhos Operacionais	10.176,72	0,20%	755,44	0,01%	100,00%
Total Proveitos Operacionais	4.995.346,49	100,00%	5.332.228,78	100,00%	-6,32%

Fonte: Relatório de Contas do ano de 2008 da Leirisport, EM

Com o auxílio dos quadros 6.18. e 6.20. é possível verificar que os Custos Operacionais totalizaram 5.250.220,05€, representando um decréscimo de 5,28% em relação ao período homólogo do ano anterior. No que diz respeito à rubrica Fornecimentos e Serviços Externos, registou-se um decréscimo de 9%, o que reflecte as medidas de racionalização de custos adoptadas. Mantém-se, assim, a tendência verificada em exercícios anteriores, nomeadamente a partir de 2006.

Quadro 6.20. Custos Operacionais do ano 2008 da Leirisport, EM

Custos Operacionais	2008	%	2007	%	Variação 2007/2008
Custos das Mercadorias Vendidas	5.123,14	0,10%	16.315,80	0,29%	-68,60%
Fornecimento de Serviços Externos	2.247.682,83	42,81%	2.475.797,86	44,67%	-9,21%
. Subcontratos	106.842,23	2,04%	235.754,27	4,25%	-54,68%
. Energia(electricidade, combustíveis e gás)	576.711,36	10,98%	522.025,53	9,42%	10,48%
. Trabalhos Especializados	467.838,34	8,91%	381.630,11	6,88%	22,59%
. Conservação e Reparação Ferramentas	163.451,56	3,11%	55.280,50	1,00%	195,68%
. Beneficiações em IDLM	146.391,09	2,79%	525.636,88	9,48%	100,00%
. Limpeza Higiene e Conforto	239.789,83	4,57%	242.789,55	4,38%	-1,24%
. Vigilância e Segurança	143.036,75	2,72%	145.903,51	2,63%	-1,96%
. Seguros	103.216,65	1,97%	112.145,39	2,02%	-7,96%
. Publicidade	24.404,15	0,46%	30.470,94	0,55%	-19,91%
. Rendas e Alugures	40.216,71	0,77%	2.788,59	0,05%	1342,19%
. Água	100.972,42	1,92%	76.694,21	1,38%	31,66%
. Honorários	79.279,50	1,51%	65.969,60	1,19%	20,18%
. Material de Escritório	13.057,58	0,25%	10.533,80	0,19%	23,96%
. Comunicação	38.097,14	0,73%	55.184,11	1,00%	-30,96%
. Outros fornecimentos e serviços	4.377,52	0,08%	12.990,87	0,23%	-66,30%
Impostos	154.922,40	2,95%	51.132,40	0,92%	202,98%
Custos com o pessoal	1.364.370,72	25,99%	1.407.753,33	25,40%	-3,08%
Outros Custos e Perdas Operacionais	0,00	0,00%	763,09	0,01%	-100,00%
Amortizações	1.444.252,18	27,51%	1.591.203,39	28,71%	-9,24%
Ajustamentos	19.228,33	0,37%	0,00	0,00%	100,00%
Provisões	14.640,45	0,28%	0,00	0,00%	0,00%
Total Custos Operacionais	5.250.220,05		5.542.965,87		-5,28%

Fonte: Relatório de Contas do ano de 2008 da Leirisport, EM

Ano 2009

Os Resultados Operacionais verificaram-se positivos, evidenciando um crescimento de 158,76%, passando de um valor negativo de 254.873,56€ em 2008 para 149.759,85€ em 2009. É ainda de referir que o ano de 2009 foi dos poucos em que a empresa teve Resultados Operacionais positivos.

Quadro 6.21. Resultados Operacionais do ano 2009 da Leirisport, EM

Resultados Operacionais	2009	%	2008	%	Variação
					2008/2009
Proveitos Operacionais	5.604.950,25	100%	4.995.346,49	100%	12,20%
Vendas	2.493,23	0,04%	1.600,15	0,03%	55,81%
Prestações de Serviços	4.863.001,64	86,76%	4.247.263,00	85,02%	14,50%
. Serviços Prestados	2.265.062,22	40,41%	1.527.118,43	30,57%	48,32%
. Ind. Compensatórias	2.597.939,42	46,35%	2.720.144,57	54,45%	-4,49%
Proveitos Suplementares	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00%
Subsídios à Exploração	732.508,76	13,07%	736.306,62	14,74%	-0,52%
Outros Proveitos e Ganhos Operacionais	6.946,62	0,12%	10.176,72	0,20%	-31,74%
Custos Operacionais	5.455.190,40	100,00%	5.250.220,05	100,00%	3,90%
Custo das Mercad. Vendidas	5.546,31	0,10%	5.123,14	0,10%	8,26%
Fornec. Serv. Externos	2.317.301,81	42,48%	2.247.682,83	42,81%	3,10%
Impostos	59.623,85	1,09%	154.922,40	2,95%	-61,51%
Custo com o Pessoal	1.602.827,30	29,38%	1.364.370,72	25,99%	17,48%
Outros Custos e Perdas Operacionais	0,00	0,00%	0,00	0,00%	100,00%
Amortizações	1.469.891,13	26,94%	1.444.252,18	27,51%	1,78%
Ajustamentos	0,00	0,00%	19.228,33	0,37%	100,00%
Provisões	0,00	0,00%	14.640,45	0,28%	0,00%
Resultados Operacionais	149.759,85		-254.873,56		-158,76%

Fonte: Relatório de Contas do ano de 2009 da Leirisport, EM

Com recurso aos quadros 6.21. e 6.22. constata-se que os Proveitos Operacionais ascenderam a 5.604.950,25€, representando um crescimento de cerca de 12% em relação ao período homólogo do ano anterior.

Em termos de distribuição das Prestações de Serviços (excluindo Indemnizações Compensatórias), as que assumiram maior peso em relação ao total das prestações de serviço foi o Estádio Municipal de Leiria e o Complexo Municipal de Piscinas de Leiria com 37% e 17% respectivamente. Os Grandes Eventos e o Parque de Campismo da praia do Pedrógão assumem 18% e 13% cada um do total das prestações de serviços sem considerar as indemnizações compensatórias.

Quadro 6.22. Proveitos Operacionais do ano 2009 da Leirisport, EM

Proveitos Operacionais	2009	%	2008	%	Variação 2008/2009
Receitas de Exploração	4.865.494,87	86,81%	4.248.863,15	85,06%	14,51%
Vendas	2.493,23	0,04%	1.600,15	0,03%	55,81%
Prestações de Serviços	4.863.001,64	86,76%	4.247.263,00	85,02%	14,50%
Serviços Prestados	2.265.062,22	40,41%	1.527.118,43	30,57%	48,32%
. Grandes Eventos	407.711,20	7,27%	244.338,95	4,89%	66,86%
. Eventos	158.554,36	2,83%	106.898,29	2,14%	48,32%
. Piscinas	90.602,49	1,62%	76.355,92	1,53%	18,66%
. Pavilhões	90.602,49	1,62%	45.813,55	0,92%	97,76%
. Estádio Municipal de Leiria	838.073,02	14,95%	442.864,34	8,87%	89,24%
. Parque Campismo Praia do Pedrógão	294.458,09	5,25%	259.610,13	5,20%	13,42%
. Complexo Municipal das Piscinas	385.060,58	6,87%	351.237,24	7,03%	9,63%
. Ind. Compensatórias	2.597.939,42	46,35%	2.720.144,57	54,45%	-4,49%
. Custos Exploração	1.383.063,42	24,68%	2.210.060,10	44,24%	-37,42%
. Custos Financeiros	1.214.876,00	21,68%	510.084,47	10,21%	138,17%
Proveitos Suplementares	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00%
Subsídios à Exploração	732.508,76	13,07%	736.306,62	14,74%	-0,52%
Outros Proveitos e Ganhos Operacionais	6.946,62	0,12%	10.176,72	0,20%	100,00%
Total Proveitos Operacionais	5.604.950,25	100,00%	4.995.346,49	100,00%	12,20%

Fonte: Relatório de Contas do ano de 2009 da Leirisport, EM

Com base nos quadros 6.21 e 6.23. é possível observar que os Custos Operacionais totalizaram 5.455.190,40€, representando um crescimento em relação ao período homólogo de 3,90%. OS Custos com o Pessoal e as Amortizações são claramente os gastos que assumem os valores mais elevados na estrutura dos Custos Operacionais no ano de 2009 com 29,38% e 26,94% respectivamente. Por seu lado a rubrica de Fornecimentos e Serviços Externos teve um crescimento em comparação com o mesmo período do ano anterior de 3,10%. Este crescimento é justificado pela realização dos Campeonatos da Europa de Atletismo por Equipas Leiria 2009, e pelo Campeonato de Piscina Curta.

Há a assinalar igualmente o crescimento da rubrica Subcontratos devido sobretudo às despesas decorrentes do contrato de utilização do Estádio Municipal de Leiria pela UDL, SAD, nomeadamente no que diz respeito ao jogo com o Sport Lisboa e Benfica, uma vez que a cláusula décima do contrato com a SAD para a utilização do Estádio na época 2009/2010 prevê que, caso a receita líquida total de bilheteira em alguns jogos, entre os quais os realizados com o Sport Lisboa e Benfica, ultrapasse determinados montantes descritos no mesmo contrato, a LEIRISPORT, EM entrega 75% da referida receita líquida de bilheteira.

A rubrica de Honorários também teve um aumento considerável devido aos serviços de assessoria jurídica, à prestação de serviços efectuada para o desenvolvimento dos programas de actividades e aos custos incorridos ao abrigo dos Contratos de Mandato²⁹, para Elaboração do Programa base da Piscina Municipal da Caranguejeira.

Quadro 6.23. Custos Operacionais do ano 2009 da Leirisport, EM

Custos Operacionais	2009	%	2008	%	Varição 2008/2009
Custos de Exploração					
Custos das Mercadorias Vendidas	5.546,31	0,10%	5.123,14	0,10%	8,26%
Fornecimento de Serviços Externos	2.317.301,81	42,48%	2.247.682,83	42,81%	3,10%
. Subcontratos	240.475,60	4,41%	106.842,23	2,04%	125,08%
. Energia(electricidade, combustiveis e gás)	554.125,55	10,16%	576.711,36	10,98%	-3,92%
. Trabalhos Especializados	355.167,01	6,51%	467.838,34	8,91%	-24,08%
. Conservação e Reparação Ferramentas	144.377,06	2,65%	163.451,56	3,11%	-11,67%
. Beneficiações em IDLM	295.005,99	5,41%	146.391,09	2,79%	101,52%
. Limpeza Higiene e Conforto	155.770,51	2,86%	239.789,83	4,57%	-35,04%
. Vigilância e Segurança	135.398,83	2,48%	143.036,75	2,72%	-5,34%
. Seguros	110.788,38	2,03%	103.216,65	1,97%	7,34%
. Publicidade	24.704,07	0,45%	24.404,15	0,46%	1,23%
. Rendas e Alugures	44.843,66	0,82%	40.216,71	0,77%	11,51%
. Água	56.778,60	1,04%	100.972,42	1,92%	-43,77%
. Honorários	151.761,70	2,78%	79.279,50	1,51%	91,43%
. Material de Escritório	10.819,24	0,20%	13.057,58	0,25%	-17,14%
. Comunicação	35.118,44	0,64%	38.097,14	0,73%	-7,82%
. Outros fornecimentos e serviços	2.167,17	0,04%	4.377,52	0,08%	-50,49%
Impostos	59.623,85	1,09%	154.922,40	2,95%	-61,51%
Custos com o pessoal	1.602.827,30	29,38%	1.364.370,72	25,99%	17,48%
Outros Custos e Perdas Operacionais	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00%
Amortizações	1.469.891,13	26,94%	1.444.252,18	27,51%	1,78%
Ajustamentos	0,00	0,00%	19.228,33	0,37%	-100,00%
Provisões	0,00	0,00%	14.640,45	0,28%	-100,00%
Total Custos Operacionais	5.455.190,40		5.250.220,05		3,90%

Fonte: Relatório de Contas do ano de 2009 da Leirisport, EM

Ano 2010

No ano de 2010 o resultado operacional voltou a ser negativo de 178.227,19€. Esta inversão no resultado deve-se essencialmente ao facto de algumas rubricas dos proveitos operacionais terem diminuído.

²⁹ É um contrato de prestação de serviços em que o prestador é o mandatário.

Quadro 6.24 Resultados Operacionais do ano 2010 da Leirisport, EM

Resultados Operacionais	2010	%	2009	%	Varição 2009/2010
Proveitos Operacionais	5.406.489,86	100%	5.826.112,86	100%	-7,20%
Vendas	1.509,62	0,03%	2.493,23	0,04%	-39,45%
Prestações de Serviços	4.591.816,21	84,93%	4.863.001,64	83,47%	-5,58%
. Serviços Prestados	1.473.758,58	27,26%	2.265.062,22	38,88%	-34,94%
. Ind. Compensatórias	3.118.057,63	57,67%	2.597.939,42	44,59%	20,02%
Subsídios à Exploração	714.988,12	13,22%	732.508,76	12,57%	-2,39%
Outros Rendimentos e Ganhos	98.175,91	1,82%	228.109,23	3,92%	-56,96%
Custos Operacionais	-5.584.717,12	100,00%	-5.813.981,04	100,00%	-3,94%
Custo das Mercad. Vendidas	-4.016,16	0,07%	-5.546,31	0,10%	-27,59%
Fornec. Serv. Externos	-2.177.563,27	38,99%	-2.342.502,83	40,29%	-7,04%
Custo com o Pessoal	-1.596.658,73	28,59%	-1.602.827,30	27,57%	-0,38%
Imparidade de Dividas a Receber	-265.399,28	4,75%	6.946,62	0,12%	-3920,55%
Provisões(Aumentos/Reduções)	0,00	0,00%	14.640,45	0,25%	-100,00%
Outros Gastos e Perdas	-100.257,91	1,80%	-414.800,54	7,13%	-75,83%
Depreciações	-1.440.821,77	25,80%	-1.469.891,13	25,28%	-1,98%
Resultados Operacionais	-178.227,26		12.131,82		-1569,09%

Fonte: Relatório de Contas do ano de 2010 da Leirisport, EM³⁰

Com o auxílio dos quadros 6.24. e 6.25. verificamos que os Rendimentos Operacionais em 2010 toamram o valor de 5.406.489.86€, inferior ao do período homólogo do ano anterior. Esta diminuição sentida nos Resultados Operacionais deve-se ao facto de não se ter acolhido em 2010 o Campeonato Europeu de Atletismo e o Encontro Nacional de Estudantes de Enfermagem que ocorreram em 2009 no Estádio e no Parque de Campismo do Pedrógão respectivamente. A estas situações acresce ainda o facto de em 2010 se ter rompido a facturação dos serviços ao Health Club³¹, contrariamente ao que era processado nos anos anteriores.

Assim sendo, e em continuidade ao que se passou nos anos anteriores o Estádio Municipal de Leiria e o Complexo Municipal de Piscinas de Leiria são os que mais contribuíram para o volume de prestação de serviços da entidade.

Na rubrica Outros Rendimentos e Ganhos assistimos a um decrescimo em comparação com o ano anterior na ordem dos 56,96% devido a não se terem verificado indemnizações relativas a sinistros, correcções dos exercícios anteriores e juros obtidos de depósitos bancários.

³⁰ Os valores de 2009 que constam neste quadro já estão convertidos segundo os critérios do SNC

³¹ Ginásio desportivo instalado no Estádio Municipal de Leiria

Quadro 6.25. Proveitos Operacionais do ano 2010 da Leirisport, EM

Proveitos Operacionais	2010	%	2009	%	Variação 2008/2009
Receitas de Exploração	4.593.325,83	84,96%	4.865.494,87	83,51%	-5,59%
Vendas	1.509,62	0,03%	2.493,23	0,04%	-39,45%
Prestações de Serviços	4.591.816,21	84,93%	4.863.001,64	83,47%	-5,58%
Serviços Prestados	1.473.758,58	27,26%	2.265.062,22	38,88%	-34,94%
. Grandes Eventos	132.638,27	2,45%	407.711,20	7,00%	-67,47%
. Eventos	0,00	0,00%	158.554,36	2,72%	-100,00%
. Piscinas	73.687,93	1,36%	90.602,49	1,56%	-18,67%
. Pavilhões	132.638,27	2,45%	90.602,49	1,56%	46,40%
. Estádio Municipal de Leiria	530.553,09	9,81%	838.073,02	14,38%	-36,69%
. Parque Campismo Praia do Pedrógão	250.538,96	4,63%	294.458,09	5,05%	-14,92%
. Complexo Municipal das Piscinas	353.702,06	6,54%	385.060,58	6,61%	-8,14%
. Ind. Compensatórias	3.118.057,63	57,67%	2.597.939,42	44,59%	20,02%
. Custos Exploração	1.878.126,99	34,74%	1.383.063,42	23,74%	35,79%
. Custos Financeiros	1.239.930,64	22,93%	1.214.876,00	20,85%	2,06%
Subsídios à Exploração	714.988,12	13,22%	732.508,76	12,57%	-2,39%
Outros Rendimentos e Ganhos	98.175,91	1,82%	228.109,23	3,92%	100,00%
Total Proveitos Operacionais	5.406.489,86	100,00%	5.826.112,86	100,00%	-7,20%

Fonte: Relatório de Contas do ano de 2010 da Leirisport, EM

Com o recurso aos quadros 6.24. e 6.26. constata-se que os Gastos Operacionais representam o valor de 5.584.717,12€, representando um decréscimo em relação ao período homólogo do ano anterior em cerca de 4,65%. As rubricas que apresentam maior peso no total dos Gastos Operacionais são os Fornecimentos de Serviços Externos, Gastos com o Pessoal e as Depreciações.

Contudo, as reduções mais significativas em comparação com o exercício anterior ocorreram nas rubricas dos subcontratos, Trabalhos Especializados, Honorários, Água, Publicidade e Propaganda e por fim na rubrica Comunicação.

Por outro lado, a rubrica Conservação e Reparação sofreu um aumento em comparação com o ano anterior isto deve-se, aos trabalhos de manutenção nos relvados da Bidoeira e da Caranguejeira, bem como as reparações efectuadas em diferentes instalações desportivas municipais. Outra conta que também teve um acréscimo em relação ao ano anterior foi Vigilância e Segurança pelo aumento do número de instalações desportivas sob a alçada da Leirisport, EM e consequentemente tiveram que reforçar as equipas de segurança.

Quadro 6.26. Custos Operacionais do ano 2010 da Leirisport, EM

Custos Operacionais	2010	%	2009	%	Variação
					2008/2009
Custos de Exploração					
Custos das Mercadorias Vendidas	4.016,16	0,07%	5.546,31	0,09%	-27,59%
Fornecimento de Serviços Externos	2.177.563,27	38,99%	2.342.502,83	39,99%	-7,04%
. Subcontratos	63.184,66	1,13%	240.475,60	4,11%	-73,73%
. Energia(electricidade, combustíveis e gás)	569.920,97	10,21%	554.125,55	9,46%	2,85%
. Trabalhos Especializados	292.679,96	5,24%	355.167,01	6,06%	-17,59%
. Conservação e Reparação Ferramentas	579.900,73	10,38%	439.383,05	7,50%	31,98%
. Limpeza Higiene e Conforto	156.732,33	2,81%	155.770,51	2,66%	0,62%
. Vigilância e Segurança	175.452,84	3,14%	135.398,83	2,31%	29,58%
. Seguros	111.000,18	1,99%	110.788,38	1,89%	0,19%
. Publicidade	15.537,29	0,28%	24.704,07	0,42%	-37,11%
. Rendas e Alugures	48.920,12	0,88%	44.843,66	0,77%	9,09%
. Água	18.091,52	0,32%	56.778,60	0,97%	-68,14%
. Honorários	76.470,64	1,37%	151.761,70	2,59%	-49,61%
. Material de Escritório	12.355,13	0,22%	10.819,24	0,18%	14,20%
. Comunicação	33.930,89	0,61%	35.118,44	0,60%	-3,38%
. Serviços Bancários	20.302,44	0,36%	25.201,02	0,43%	-19,44%
. Outros fornecimentos e serviços	3.083,57	0,06%	2.167,17	0,04%	42,29%
Custos com o pessoal	1.596.658,73	28,59%	1.602.827,30	27,37%	-0,38%
Imparidade de dividas a receber	265.399,28	4,75%	6.946,62	-0,12%	0,00%
Provisões (aumentos/reduções)	0,00	0,00%	14.640,45	-0,25%	-100,00%
Outros Gastos e Perdas	100.257,91	1,80%	414.800,54	7,08%	-75,83%
Depreciações	1.440.821,77	25,80%	1.469.891,13	25,10%	-1,98%
Total Custos Operacionais	5.584.717,12		5.857.155,18		-4,65%

Fonte: Relatório de Contas do ano de 2010 da Leirisport, EM

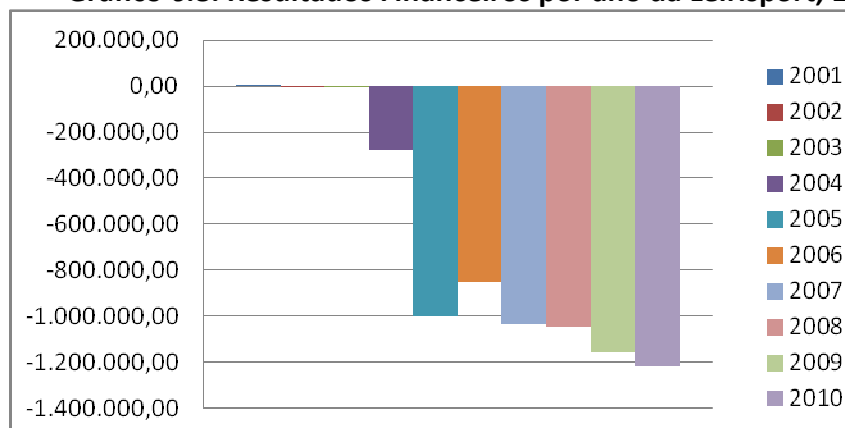
6.8.3.3. Resultados Financeiros

Quadro 6.27. Resultados Financeiros por ano da Leirisport, EM

Anos	Resultados Financeiros	Variação
2001	736,89	
2002	-3.901,42	-629,44%
2003	-6.601,04	69,20%
2004	-278.368,76	-4117,04%
2005	-999.223,42	-258,96%
2006	-852.543,49	14,68%
2007	-1.031.848,94	-21,03%
2008	-1.044.159,68	-1,19%
2009	-1.154.633,73	-10,58%
2010	-1.218.038,34	-5,49%

Fonte: Relatórios de Contas da Leirisport, EM dos anos de 2001 a 2010

Gráfico 6.8. Resultados Financeiros por ano da Leirisport, EM



Fonte: Quadro 6.27. Resultados Financeiros por ano da Leirisport, EM

Com base no quadro 6.27. e no gráfico 6.8. verificamos que a empresa durante os anos da sua existência teve sempre Resultados Financeiros negativos com a excepção do ano 2001.

Ano 2005

No ano de 2005 os Resultados Financeiros fixaram-se -999.223,42€, sendo este valor composto pelos juros do empréstimo concedido pelo Banco Português de Investimento (BPI) de modo, a cumprir as obrigações com os fornecedores da obra do Estádio de Leiria. São ainda parte integrante deste resultado os juros suportados nos contratos de leasing estabelecidos com Instituições Financeiras para a aquisição dos painéis de vídeo e os torniquetes do EML.

Quadro 6.28. Resultados Financeiros do ano 2005 da Leirisport, EM

Resultados Financeiros	2005	2004	Variação 2004/2005
Proveitos Financeiros	22.182,51	14.005,09	58,39%
Juros Obtidos	7.779,57	12.618,76	-38,35%
Rendimentos de Imóveis	13.198,53	0,00	100,00%
Descontos de P.P Obtidos	216,95	139,65	55,35%
Reversões e Outros Proveitos Financeiros	987,46	1.246,68	-20,79%
Custos Financeiros	1.021.405,93	292.373,85	249,35%
Juros Suportados	1.003.338,25	275.676,61	263,95%
Descontos de P.P Concedidos	1,99	0,57	249,12%
Outros Custos e Perdas Financeiros	18.065,69	16.696,67	8,20%
Resultados Financeiros	-999.223,42	-278.368,76	258,96%

Fonte: Relatório de Contas da Leirisport, EM do ano de 2005

Ano 2006

No ano de 2006 os Resultados Financeiros da Leirisport, EM ascenderam a -852.543,49€, isto é menos negativo em 14,68% que no ano de 2005. Este valor deve-se sobretudo aos juros suportados com o empréstimo obtido diante BPI para fazer face aos pagamentos a fornecedores da obra do Estádio Municipal de Leiria. À imagem do ano anterior este valor também é influenciado pelos juros relativos aos contratos de leasing para a aquisição dos painéis de vídeo e torniquetes do EML.

Quadro 6.29. Resultados Financeiros do ano 2006 da Leirisport, EM

Resultados Financeiros	2006	2005	Variação
			2005/2006
Proveitos Financeiros	122.800,78	22.182,51	453,59%
Juros Obtidos	5.429,50	7.779,57	-30,21%
Rendimentos de Imóveis	73.825,59	13.198,53	100,00%
Descontos de P.P Obtidos	7,86	216,95	-96,38%
Reversões e Outros Proveitos Financeiros	43.537,83	987,46	4309,07%
Custos Financeiros	975.344,27	1.021.405,93	-4,51%
Juros Suportados	863.019,77	1.003.338,25	-13,99%
Descontos de P.P Concedidos	0,00	1,99	-100,00%
Outros Custos e Perdas Financeiros	112.324,50	18.065,69	521,76%
Resultados Financeiros	-852.543,49	-999.223,42	-14,68%

Fonte: Relatório de Contas da Leirisport, EM do ano de 2006

Ano 2007

Os Resultados Financeiros ascenderam a -1.031.848,94€, justificando-se, essencialmente, pelos juros suportados com o empréstimo contraído junto do consórcio Banco BPI/CGD para financiamento da obra do Estádio Municipal de Leiria, bem como com juros relativos às operações de factoring. À imagem do ano anterior este valor também é influenciado pelos juros relativos aos contratos de leasing para a aquisição dos painéis de vídeo e torniquetes do EML. Deste modo, verificamos que os Resultados Financeiros tiveram um agravamento em comparação com o ano de 2006 cerca de 21%.

Quadro 6.30. Resultados Financeiros do ano 2007 da Leirisport, EM

Resultados Financeiros	2007	2006	Varição
			2006/2007
Proveitos Financeiros	142.506,22	122.800,78	16,05%
Juros Obtidos	19.279,83	5.429,50	255,09%
Rendimentos de Imóveis	122.700,28	73.825,59	100,00%
Descontos de P.P Obtidos	0,00	7,86	-100,00%
Reversões e Outros Proveitos Financeiros	526,11	43.537,83	-98,79%
Custos Financeiros	1.174.355,16	975.344,27	20,40%
Juros Suportados	1.096.342,41	863.019,77	27,04%
Descontos de P.P Concedidos	0,98	0,00	100,00%
Outros Custos e Perdas Financeiros	78.011,77	112.324,50	-30,55%
Resultados Financeiros	-1.031.848,94	-852.543,49	21,03%

Fonte: Relatório de Contas da Leirisport, EM do ano de 2007

Ano 2008

O Resultado Financeiro, face ao período homólogo, situou-se no valor negativo de 1.044.159,68€. Para este valor contribui, essencialmente, a subida da taxa de juro do empréstimo bancário contraído em 2004, para fazer face aos pagamentos relacionados com a obra do Estádio Municipal de Leiria.

Quadro 6.31. Resultados Financeiros do ano 2008 da Leirisport, EM

Resultados Financeiros	2008	2007	Varição
			2007/2008
Proveitos Financeiros	522.914,49	142.506,22	266,94%
Juros Obtidos	456.927,34	19.279,83	2269,98%
Rendimentos de Imóveis	64.011,45	122.700,28	100,00%
Descontos de P.P Obtidos	0,00	0,00	0,00%
Reversões e Outros Proveitos Financeiros	1.975,70	526,11	275,53%
Custos Financeiros	1.567.074,17	1.174.355,16	33,44%
Juros Suportados	1.494.958,42	1.096.342,41	36,36%
Descontos de P.P Concedidos		0,98	100,00%
Outros Custos e Perdas Financeiros	72.115,75	78.011,77	-7,56%
Resultados Financeiros	-1.044.159,68	-1.031.848,94	1,19%

Fonte: Relatório de Contas da Leirisport, EM do ano de 2008

Ano 2009

O Resultado Financeiro, face ao período homólogo, situou-se no valor negativo de 1.154.633,73€, ocasionando um agravamento de 10,58%. Para o resultado obtido contribui, essencialmente, a redução dos Proveitos e Ganhos Financeiros, que passaram de 522.914,49€ em 2008 para 23.098,17€ em 2009. No que diz respeito aos dos Custos e Perdas Financeiros assiste-se a uma redução de 389.342,27€, passando de 1.567.074,17€ em 2008 para 1.177.731,90€ em 2009.

Quadro 6.32. Resultados Financeiros do ano 2009 da Leirisport, EM

Resultados Financeiros	2009	2008	Variação
			2008/2009
Proveitos Financeiros	23.098,17	522.914,49	-95,58%
Juros Obtidos	22.814,84	456.927,34	-95,01%
Rendimentos de Imóveis		64.011,45	100,00%
Descontos de P.P Obtidos	282,33	0,00	100,00%
Reversões e Outros Proveitos Financeiros	1,00	1.975,70	-99,95%
Custos Financeiros	1.177.731,90	1.567.074,17	-24,85%
Juros Suportados	1.152.530,88	1.494.958,42	-22,91%
Descontos de P.P Concedidos	0,00	0,00	0,00%
Outros Custos e Perdas Financeiros	25.201,02	72.115,75	-65,05%
Resultados Financeiros	-1.154.633,73	-1.044.159,68	10,58%

Fonte: Relatório de Contas da Leirisport, EM do ano de 2009

Ano 2010

A conta de Juros Suportados em Financiamentos Obtidos regista em 2010 o valor dos juros contraídos perante as Instituições Financeiras para remodelação do Estádio Municipal.

Quadro 6.33. Resultados Financeiros do ano 2010 da Leirisport, EM

Juros e Gastos Similares	2010	2009	Variação
			2009/2010
Juros suportados de financiamentos obtidos	1.224.455,68	1.175.567,07	4,16%
Outros Juros	31,50	54,02	-41,69%
Juros de Mora	95,80	0,00	100,00%
Outros Gastos	18,80	0,00	100,00%
Total	1.224.601,78	1.175.621,09	4,17%
Juros e Rendimentos Similares	2010	2009	Variação
			2009/2010
Juros de Depósitos	6.545,04	0,00	100%
Outros Rendimentos e Ganhos	18,40	0,00	100%
Total	6.563,44	0,00	100%

Fonte: Relatório de Contas da Leirisport, EM do ano de 2010

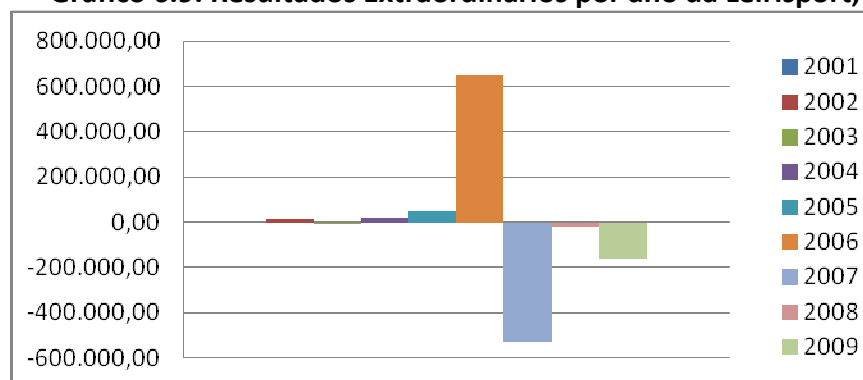
6.8.3.4. Resultados Extraordinários

Quadro 6.34. Resultados Operacionais por ano da Leirisport, EM

Anos	Resultados Extraord.
2001	-0,16
2002	16.857,58
2003	-10.629,85
2004	19.010,46
2005	49.168,68
2006	648.774,43
2007	-527.929,19
2008	-19.630,02
2009	-158.615,39

Fonte: Relatórios de Contas da Leirisport, EM dos anos de 2001 a 2010

Gráfico 6.9. Resultados Extraordinários por ano da Leirisport, EM



Fonte: Quadro 6.34. Resultados Operacionais por ano da Leirisport, EM

Relativamente aos Resultados Extraordinários verificamos que foi no ano de 2006 que a empresa atingiu o maior valor. Nos restantes períodos e com base no quadro 6.34. 3 no gráfico 6.9. observa-se que os Resultados Extraordinários são na maioria dos anos positivos. Contudo, nos anos de 2008 e 2009 a empresa municipal alcançou resultados negativos.

Ano 2005

Os Resultados Extraordinários ascenderam a 49.168,68. Os Proveitos Extraordinários dizem respeito a correcções dos exercícios anteriores, nomeadamente a uma regularização no reembolso de IVA, a juros relativos a exercícios anteriores e a rendas dos espaços utilizados no EML que foram facturados na sua totalidade em 2005 mas que correspondem a períodos anteriores. Em relação aos Custos Extraordinários destaca-se o custo da apólice do seguro efectuado para as obras do EML.

Quadro 6.35. Resultados Extraordinários do ano 2005 da Leirisport, EM

Resultados Extraordinários	2005	2004	Variação
			2004/2005
Proveitos Extraordinários	234.978,30	30.414,95	672,58%
Ganhos em Imobilizações	750,00	0,00	100,00%
Correcções Relativas a exercícios anteriores	234.096,70	30.414,92	669,68%
Outros Proveitos e ganhos Extraordinários	131,60	0,03	438566,67%
Custos Extraordinários	185.809,62	11.404,49	1529,27%
Perdas em Imobilizações	407,70	0,00	100,00%
Multas e penalidades	30.218,27	0,00	100,00%
Correcções Relativas a exercícios anteriores	153.451,26	11.404,49	1245,53%
Outros Custos e perdas extraordinárias	1.732,39	0,00	100,00%
Resultados Financeiros	49.168,68	19.010,46	158,64%

Fonte: Relatório de Contas da Leirisport, EM do ano de 2005

Ano 2006

O Resultado Extraordinário em 2006 fixou-se em 648.774,43€. A empresa neste mesmo período aumentou significativamente este resultado devido a correcções efectuadas referentes a exercícios anteriores. Quanto aos Custos Extraordinários o valor registado respeita também a correcções relativas a exercícios anteriores.

Quadro 6.36. Resultados Extraordinários do ano 2006 da Leirisport, EM

Resultados Extraordinários	2006	2005	Variação
			2005/2006
Proveitos Extraordinários	835.951,06	234.978,30	255,76%
Ganhos em Imobilizações	891,23	750,00	18,83%
Correcções Relativas a exercicios anteriores	707.422,86	234.096,70	202,19%
Outros Proveitos e ganhos Extraordinários	127.636,97	131,60	96888,58%
Custos Extraordinários	187.176,63	185.809,62	0,74%
Perdas em Imobilizações	0,00	407,70	100,00%
Multas e penalidades	0,00	30.218,27	100,00%
Correcções Relativas a exercicios anteriores	185.670,61	153.451,26	21,00%
Outros Custos e perdas extraordinárias	1.506,02	1.732,39	100,00%
Resultados Financeiros	648.774,43	49.168,68	1219,49%

Fonte: Relatório de Contas da Leirisport, EM do ano de 2006

Ano 2007

Os Resultados Extraordinários foram negativos em 527.929,19€, evidenciando uma diminuição relativamente a 2006. Os Proveitos Extraordinários verificados devem-se, sobretudo, a correcções relativas a exercícos anteriores, e resultaram da transferência do Complexo Municipal de Piscinas de Leiria e das Acessibilidades do Estádio para a Câmara Municipal de Leiria.

Relativamente aos custos extraordinários são referentes a uma dívida incobrável, de clientes aos quais existia evidência de incobrabilidade.

Quanto aos restantes Custos Extraordinários, dizem respeito a multas e penalidades devido ao atraso no pagamento do Imposto sobre o valor Acrescentado de Actos Isolados e a coimas por atrasos na entrega de documentos junto da Segurança Social.

Quadro 6.37. Resultados Extraordinários do ano 2007 da Leirisport, EM

Resultados Extraordinários	2007	2006	Variação
			2006/2007
Proveitos Extraordinários	5.134.393,03	835.951,06	514,20%
Recuperação de dívidas	71,40		
Ganhos em Imobilizações	0,00	891,23	-100,00%
Correcções Relativas a exercicios anteriores	5.015.049,72	707.422,86	608,92%
Outros Proveitos e ganhos Extraordinários	119.271,91	127.636,97	-6,55%
Custos Extraordinários	5.662.322,22	187.176,63	2925,12%
Dívidas incobráveis	4.664,70	0,00	100,00%
Perdas em Imobilizações	165,00	0,00	100,00%
Multas e penalidades	15.146,14	0,00	100,00%
Correcções Relativas a exercicios anteriores	5.642.196,38	185.670,61	2938,82%
Outros Custos e perdas extraordinárias	150,00	1.506,02	100,00%
Resultados Financeiros	-527.929,19	648.774,43	-181,37%

Fonte: Relatório de Contas da Leirisport, EM do ano de 2007

Ano 2008

Em 2008 a Leirisport, EM teve uma melhoria significativa dos seus Resultados Extraordinários em comparação com período homólogo do ano anterior.

Quadro 6.38. Resultados Extraordinários do ano 2008 da Leirisport, EM

Resultados Extraordinários	2008	2007	Varição
			2007/2008
Proveitos Extraordinários	481.618,02	5.134.393,03	-90,62%
Restituição de impostos	148,22		
Recuperação de dívidas	0,00	71,40	-100,00%
Ganhos em Imobilizações	0,00	0,00	0,00%
Correcções Relativas a exercicios anteriores	481.455,40	5.015.049,72	-90,40%
Outros Proveitos e ganhos Extraordinários	14,40	119.271,91	-99,99%
Custos Extraordinários	501.248,04	5.662.322,22	-91,15%
Donativos	330,95	0,00	100,00%
Dívidas incobráveis	1.279,25	4.664,70	-72,58%
Perdas em Imobilizações	0,00	165,00	-100,00%
Multas e penalidades	36.015,82	15.146,14	137,79%
Correcções Relativas a exercicios anteriores	463.622,02	5.642.196,38	-91,78%
Outros Custos e perdas extraordinárias	0,00	150,00	-100,00%
Resultados Financeiros	-19.630,02	-527.929,19	-96,28%

Fonte: Relatório de Contas da Leirisport, EM do ano de 2008

Ano 2009

O Resultado Extraordinário, face ao período homólogo do ano anterior, agravou-se, passando de -19.630,02€ em 2008 para -158.615,39€ em 2009.

Quadro 6.39. Resultados Extraordinários do ano 2009 da Leirisport, EM

Resultados Extraordinários	2009	2008	Varição
			2008/2009
Proveitos Extraordinários	219.651,51	481.469,80	-54,38%
Restituição de impostos	49,94	148,22	-66,31%
Ganhos em Imobilizações	50.343,12	0,00	100,00%
Reduções de provisões	14.640,45	0,00	100,00%
Correcções Relativas a exercicios anteriores	61.213,09	481.455,40	-87,29%
Outros Proveitos e ganhos Extraordinários	93.404,91	14,40	648545,21%
Custos Extraordinários	378.266,90	500.917,09	-24,49%
Donativos	0,00	330,95	100,00%
Dívidas incobráveis	0,00	1.279,25	100,00%
Perdas em Imobilizações	168.947,36	0,00	100,00%
Multas e penalidades	8.571,78	36.015,82	100,00%
Correcções Relativas a exercicios anteriores	200.348,26	463.622,02	-56,79%
Outros Custos e perdas extraordinárias	399,50	0,00	100,00%
Resultados Financeiros	-158.615,39	-19.447,29	715,62%

Fonte: Relatório de Contas da Leirisport, EM do ano de 2009

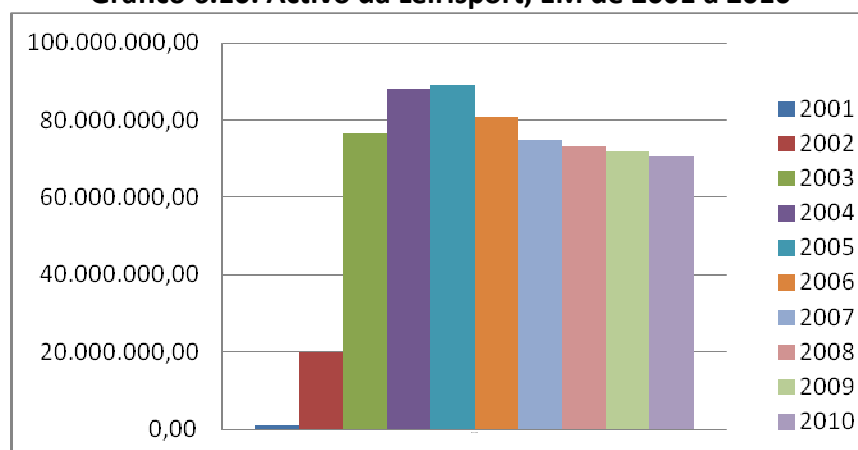
6.8.4. Activo

Quadro 6.40. Activo da Leirisport, EM de 2001 a 2010

Anos	Activo	Variação
2001	1.113.660,01	
2002	19.781.443,67	1676,26%
2003	76.558.573,16	287,02%
2004	88.202.860,00	15,21%
2005	84.987.978,14	-3,64%
2006	82.428.445,67	-3,01%
2007	74.742.796,00	-9,32%
2008	73.206.668,97	-2,06%
2009	71.863.455,28	-1,83%
2010	70.523.796,60	-1,86%

Fonte: Relatórios de Contas da Leirisport, EM dos anos de 2001 a 2010

Gráfico 6.10. Activo da Leirisport, EM de 2001 a 2010



Fonte: Quadro 6.40. Activo da Leirisport, EM de 2001 a 2010

Com base no quadro 6.40. e no gráfico 6.10. verificamos que a Leirisport EM atingiu o valor mais elevado dos seus Activos no exercício de 2004. Desde esse ano, o valor do conjunto de bens e direitos da entidade assumiram uma tendência decrescente.

Os seguintes quadros apresentam de modo resumido as rubricas de maior relevo que compõem o Activo da entidade nos diversos anos desde a criação da entidade. Relativamente ao ano de 2010 os dados são apresentados de acordo com o Sistema de Normalização Contabilística, daí esse mesmo exercício ser apresentado em outro quadro.

Quadro 6.41. Decomposição do Activo da Leirisport, EM de 2001 a 2009

Anos	Imobiliz.ações Incorpóreas	Imobilizações Corpóreas	Invest. Finan	Existências	Dívidas de Terceiros	Títulos Negoc.	Depósitos B. e Caixa	Acréscimos e Difer.	Total do Activo
2001	365.307,13	316.957,95	0,00	0,00	341.762,99	0,00	11.649,60	77.982,34	1.113.660,01
2002	191.400,58	14.411.201,08	0,00	3.098,35	3.742.968,55	0,00	1.336.163,98	96.611,13	19.781.443,67
2003	1.595.956,38	64.945.890,59	0,00	45.245,61	9.174.944,83	0,00	106.911,93	689.623,82	76.558.573,16
2004	1.309.183,01	79.483.407,30	0,00	4.511,60	5.615.522,25	0,00	506.985,51	1.283.250,33	88.202.860,00
2005	1.302.983,63	76.458.290,00	0,00	5.400,68	5.835.231,79	0,00	704.153,26	681.918,78	84.987.978,14
2006	1.140.198,46	74.681.275,29	0,00	5.998,85	5.698.810,09	0,00	429.876,64	472.286,34	82.428.445,67
2007	189.905,78	69.497.068,30	0,00	2.632,85	4.529.456,47	0,00	80.228,11	443.504,49	74.742.796,00
2008	187.546,94	68.071.539,81	0,00	1.001,65	2.555.811,47	0,00	1.946.111,38	444.657,72	73.206.668,97
2009	185.188,10	66.566.454,42	0,00	340,50	2.746.040,09	0,00	2.009.321,49	356.110,68	71.863.455,28

Fonte: Relatórios de Contas da Leirisport, EM dos anos de 2001 a 2009

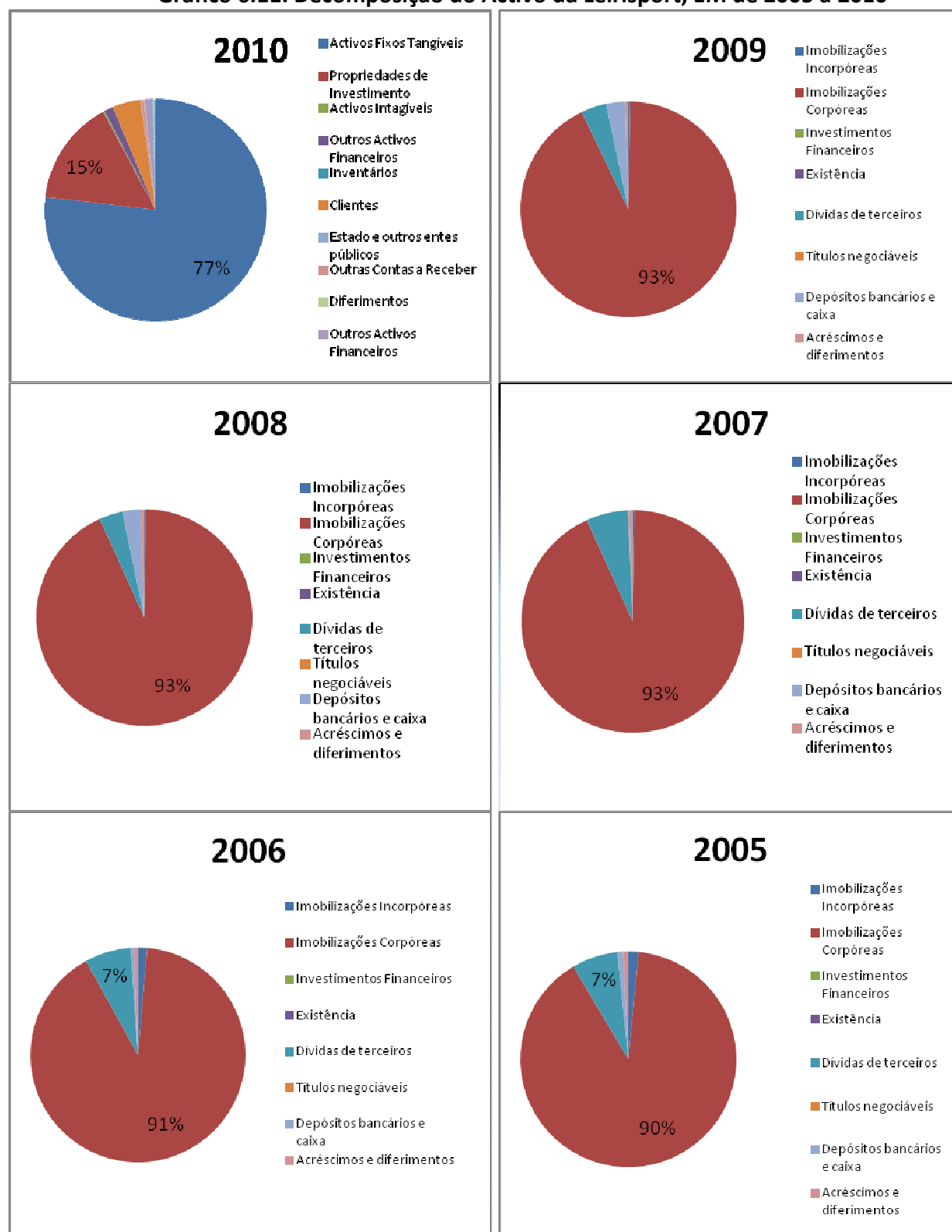
Quadro 6.42. Decomposição do Activo da Leirisport, EM em 2010³²

Contas de 2010	valor
Activos Fixos Tangíveis	54.202.180,52
Propriedades de Investimento	10.822.878,33
Activos Intangíveis	168.820,72
Outros Activos Financeiros	929.290,33
Inventários	1.096,27
Clientes	2.861.167,25
Estado e outros entes públicos	49.647,40
Outras Contas a Receber	326.752,73
Diferimentos	53.640,84
Outros Activos Financeiros	810.000,00
Caixa e Depósitos Bancários	298.322,21
Total do Activo	70.523.796,60

Fonte: Relatórios de Contas da Leirisport, EM do ano de 2010

³² Os valores de 2010 que constam neste quadro já estão convertidos segundo os critérios do SNC.

Gráfico 6.11. Decomposição do Activo da Leirisport, EM de 2005 a 2010³³



Fonte: Quadro 6.41. Decomposição do Activo da Leirisport, EM de 2001 a 2009

Fonte: Quadro 6.42. Decomposição do Activo da Leirisport, EM em 2010

³³ O Activo referente ao ano de 2010 está de acordo com as regras do SNC.

Ano 2005

O Activo Líquido da empresa em 2005 tomou o valor de 84.987.978,14€, teve um decréscimo relativamente ao ano de 2004. Esta diminuição deve-se ao facto de ter sido transferido para a conta de Outros Devedores e Credores os valores relativos ao contrato programa estabelecido entre a Leirisport, EM e a Câmara Municipal de Leiria referente às acessibilidades e estacionamento do Estádio Municipal de Leiria.

O Activo Circulante toma o valor de 7.218.3030,83€, que é composto pelos clientes c/c de 1.227.771,08€, EOEP no valor de 755.227,50€, Outros Devedores 3.849.233,21€, Depósitos Bancários e Caixa no valor de 704.153,26€ e por fim pelos Acréscimos e Diferimentos Activos no valor de 681.918,78€. Ainda relativamente a este período destaca-se o valor que se encontrava por recuperar do Estado que correspondente a imposto sobre o valor acrescentado em resultado do investimento significativo no Estádio e no Complexo das Piscinas Municipais de Leiria.

As Imobilizações em Curso neste mesmo ano tomavam o valor de 17.088.510,07€ referentes à construção do Topo Norte e dos restaurantes localizados no Estádio, e devia-se também à remodelação das instalações do complexo das piscinas de Leiria.

Com base no gráfico 6.11. verificamos que as Imobilizações Corpóreas são a rubrica que assumem maior peso no Activo.

Ano 2006

Em 2006 o Activo Líquido da empresa era de 82.428.445,67€, registou um decréscimo em relação ao ano de 2005, sendo justificada pela pelas Amortizações do Exercício.

O Activo Circulante em 2006 fixou-se no valor de 6.600.973,07€, que é formado pelas seguintes rubricas Clientes c/c no valor 1.662.369,56€, EOEP no valor de 365.751,10€, Outros Devedores 3.670.689,43€, Depósitos Bancários e Caixa no valor de 429.876,64€ e por fim pelos Acréscimos e Diferimentos Activos no valor de 472.286,34€.

As Imobilizações em Curso neste mesmo ano tomavam o valor de 16.833.604,76€ referentes à construção do Topo Norte e dos restaurantes localizados no Estádio, e devia-se também à remodelação das instalações do complexo das piscinas de Leiria.

Com base no gráfico 6.11. verificamos que as Imobilizações Corpóreas são a rubrica que assumem maior peso no Activo.

Ano 2007

O Activo Líquido da empresa em 2007 tomava o valor de 74.742.796,00€ o que representa um decréscimo em relação ao ano de 2006, sendo esta diminuição justificada pela pelas amortizações do exercício.

O Activo Circulante em 2007 fixou-se no valor de 5.053.189,07€, que é formado pelas seguintes rubricas Clientes c/c no valor 4.148.766,54€ EOEP no valor de 57.242,68€, Outros Devedores 323.447,25€, Depósitos Bancários e Caixa no valor de 80.228,11€ e por fim pelos Acréscimos e Diferimentos Activos no valor de 443.504,49€.

Com base no gráfico 6.11. verificamos que as Imobilizações Corpóreas são a rubrica que assumem maior peso no Activo.

Ano 2008

No exercício de 2008, o Activo Líquido eleva-se a €73.206.668,97, sendo constituído essencialmente pelo Imobilizado e Dívidas de Terceiros

O Activo Circulante em 2008 fixou-se no valor de 4.502.924,50€, que é formado pelas seguintes rubricas Clientes c/c no valor 2.479.893,13€, EOEP no valor de 72.538,74€, Outros Devedores 3.379,60€, Depósitos Bancários e Caixa no valor de 1.946.111,38€ e por fim pelos Acréscimos e Diferimentos activos no valor de 444.657,72€.

Com base no gráfico 6.11. verificamos que as Imobilizações Corpóreas são a rubrica que assumem maior peso no Activo.

Ano 2009

No exercício 2008, o Activo Líquido eleva-se a 71.863.455,28€, sendo constituído essencialmente pelo Imobilizado e Dívidas de Terceiros.

O Activo Circulante em 2009 fixou-se no valor de 4.755.702,08€, que é formado pelas seguintes rubricas Clientes c/c no valor 2.649.374,55€, EOEP no valor de 93.685,35€, Outros Devedores 2.980,19€, Depósitos Bancários e Caixa no valor de 2.009.321,49€ e por fim pelos Acréscimos e Diferimentos Activos no valor de 356.110,68€.

Com base no gráfico 6.11. verificamos que as Imobilizações Corpóreas são a rubrica que assumem maior peso no Activo.

Ano 2010

No ano de 2010, o Activo era 70.523.796,60€ sendo constituído essencialmente pelo Activo Não Corrente (Imobilizações), clientes e Outros Activos Correntes.

Com base no gráfico 6.11. verificamos que os Activos Fixos Tangíveis são a rubrica que assumem maior peso no Activo.

Os Activos Intangíveis dizem respeito essencialmente ao Sistema Integrado de Gestão e a despesas de investigação e desenvolvimento relacionadas com serviços de consultoria a projectos e estudos de viabilidade reportados à altura de constituição da Empresa, do estádio e das zonas envolventes.

Por outro lado o grosso dos Activos Tangíveis refere-se ao Estádio Municipal de Leiria que, ao contrário das restantes instalações desportivas, é detido pela Leirisport, EM. A restante porção diz respeito a equipamento administrativo e básico da empresa.

Com a reestruturação do contrato de financiamento relativo às obras do EML, foi prevista a constituição de uma Conta de Reserva do Serviço da Dívida, junto do BPI, pelo que o valor inscrito nesta conta em 2010 vem satisfazer aquela disposição contratual.

No que refere aos Clientes os saldos em aberto no final de 2010, são essencialmente da Câmara Municipal de Leiria devia cerca de 1.390.000€, seguida da Tomás Taveira S.A e da Solplay-Exploração e Espaços Lúdicos, com saldos de 439.000€ e 198.000€ respectivamente.

Adicionalmente, esta conta contempla cerca de 171.000€ relativos a Clientes de Cobrança Duvidosa. No que concerne a Solplay, esta entidade arrendou espaços da Leirisport, EM para a exploração de um ginásio, contudo, devido à falta de licenciamento da CML, não tem vindo a liquidar estes montantes que foram facturados pela Empresa. Segundo a Leirisport, EM as rendas cessaram de ser facturadas a partir de Outubro de 2010, devido à entrada de um processo movido pela empresa contra a Solplay, pelo não pagamento das rendas ao abrigo do contrato que ainda se encontrava em vigor. O montante em aberto com a Tomás Taveira S.A. refere-se a uma multa à Leirisport, EM decorrente de irregularidades nas obras do projecto do Estádio que a empresa julgou serem da responsabilidade daquela entidade, tendo emitido uma nota de débito para esse efeito.

Relativamente aos Acréscimos e Diferimentos Activos, tanto em 2009 como em 2010, maior parte dos montantes resultam de:

- Juros a receber previstos na decisão de um processo de contencioso;
- Da estimativa de Indemnizações Compensatórias a título de juros relacionados com o empréstimo bancário e a receber da CML;
- E custos a serem reconhecidos no semestre seguinte, tais como contratos de manutenção, seguros e assistência técnica.

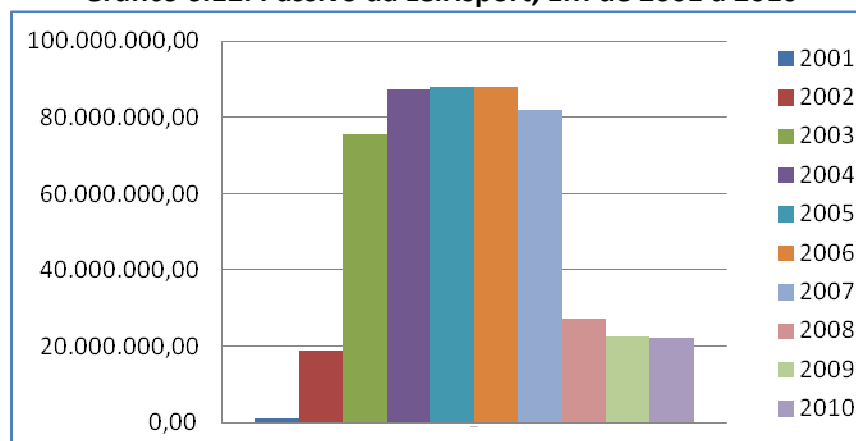
6.8.5. Passivo

Quadro 6.43. Passivo da Leirisport, EM de 2001 a 2010

Ano	Passivo	Variação
2001	1.206.689,13	
2002	18.872.284,34	1463,97%
2003	75.592.811,64	300,55%
2004	87.190.210,65	15,34%
2005	88.029.707,89	0,96%
2006	87.912.032,50	-0,13%
2007	82.056.525,47	-6,66%
2008	27.290.578,40	-66,74%
2009	27.112.109,35	-0,65%
2010	22.261.840,97	-17,89%

Fonte: Relatórios de Contas da Leirisport, EM dos anos de 2001 a 2010

Gráfico 6.12. Passivo da Leirisport, EM de 2001 a 2010



Fonte: Quadro 6.43 Passivo da Leirisport, EM de 2001 a 2010

Quadro 6.44. Decomposição do Passivo da Leirisport, EM de 20001 a 2005

	2001	2002	2003	2004	2005
Dívid a terc. -MLP	0,00	13.028.128,39	35.151.228,39	55.140.678,10	54.866.538,47
Prov. p/ risc enc.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fornec. imob c/c	0,00	0,00	0,00	589.449,71	315.310,08
Dívid. inst. créd	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Accionistas	0,00	13.028.128,39	35.151.228,39	54.551.228,39	54.551.228,39
Dívid a terc - CP	1.179.615,15	5.739.896,96	37.420.355,91	28.468.819,75	26.091.249,42
Dívid inst. créd.	0,00	51.126,95	0,00	9.008.177,96	16.694.002,24
Forneced, c/c	74.444,31	226.853,03	344.381,93	942.841,81	1.531.927,16
Accionistas	383.602,39	0,00	0,00	0,00	0,00
Adiant. de client	10,26	0,00	2.049.876,81	2.714.912,43	3.462.518,63
Fornec imob c/c	695.637,14	5.391.226,78	5.166.633,58	13.874.338,43	3.984.718,91
EOEP	14.957,64	49.581,99	163.014,31	132.242,80	41.868,85
Outros credores	10.963,41	21.108,21	29.696.449,28	1.796.306,32	376.213,63
Acrésc. e dif.	27.073,98	104.258,99	3.021.227,34	3.580.712,80	7.071.920,00
Acrésc de custos	27.073,98	104.258,99	141.882,39	150.652,14	566.394,83
Proveitos dif.	0,00	0,00	2.879.344,95	3.430.060,66	6.505.525,17
Total do passivo	1.206.689,13	18.872.284,34	75.592.811,64	87.190.210,65	88.029.707,89

Fonte: Relatórios de Contas da Leirisport, EM dos anos de 2001 a 2005

Quadro 6.45. Decomposição do Passivo da Leirisport, EM de 2006 a 2009

	2006	2007	2008	2009
Dívid a terc. -MLP	54.753.722,95	54.754.142,95	20.217.555,01	20.195.914,56
Prov. p/ risc enc.	0,00	0,00	14.640,45	0,00
Fornec. imob c/c	202.494,56	202.914,56	202.914,56	195.914,56
Dívid. inst. créd	0,00	0,00	0,00	0,00
Accionistas	54.551.228,39	54.551.228,39	20.000.000,00	20.000.000,00
Dívid a terc - CP	26.393.734,24	22.134.596,43	2.001.322,55	1.961.844,11
Dívid inst. créd.	19.194.002,24	19.194.002,24	70.823,30	0,00
Forneced, c/c	2.089.118,04	1.813.467,87	970.814,77	1.045.673,98
Accionistas	0,00	0,00	0,00	0,00
Adiant. de client	3.464.207,23	0,00	0,00	0,00
Fornec imob c/c	1.613.406,25	1.002.990,43	861.473,38	861.473,38
EOEP	31.728,50	98.983,72	76.086,77	39.216,55
Outros credores	1.271,98	25.152,17	22.124,33	15.480,20
Acrésc. e dif.	6.764.575,31	5.167.786,09	5.071.700,84	4.954.350,68
Acrésc de custos	438.672,40	477.666,87	508.052,90	469.505,17
Proveitos dif.	6.325.902,91	4.690.119,22	4.563.647,94	4.484.845,51
Total do passivo	87.912.032,50	82.056.525,47	27.290.578,40	27.112.109,35

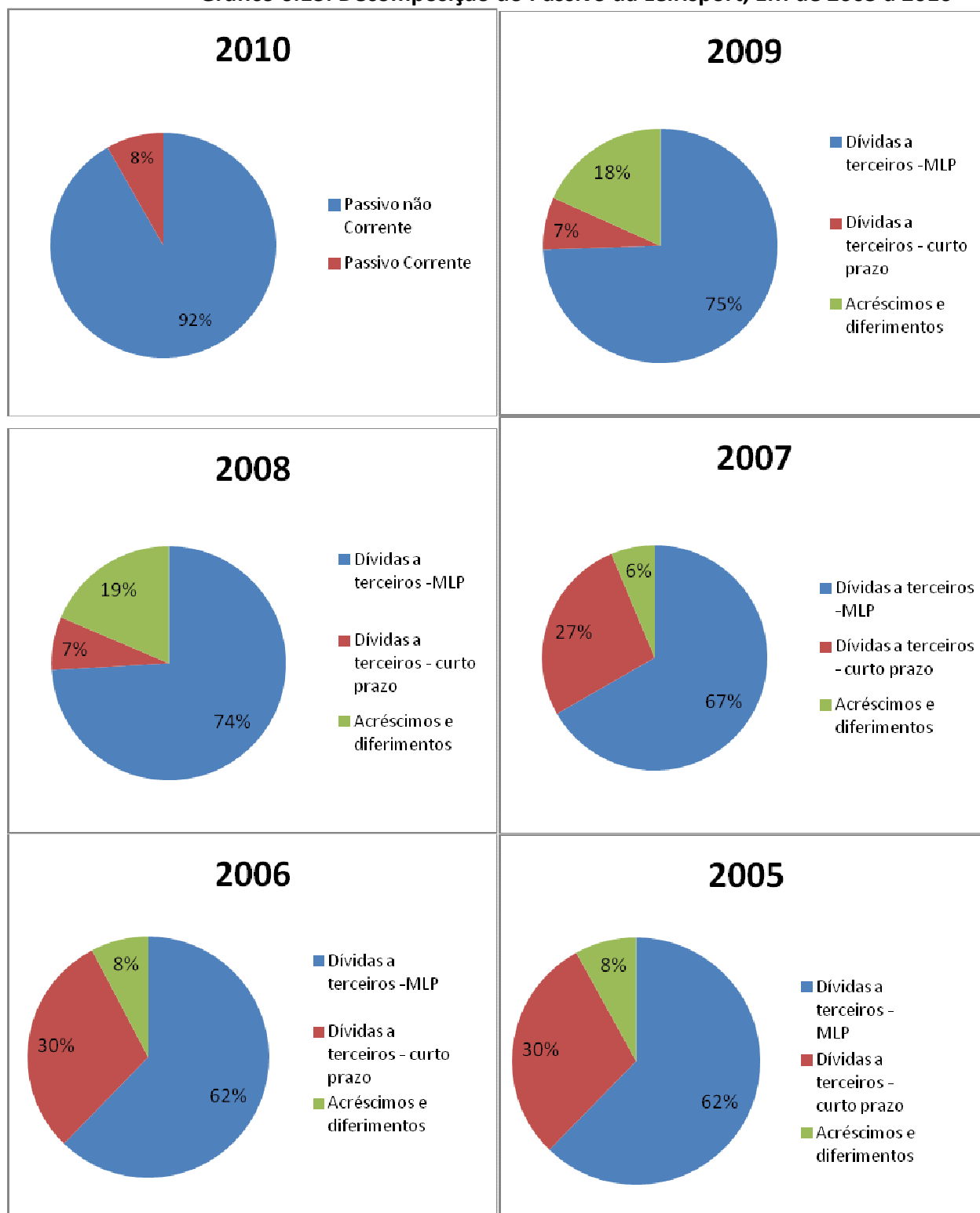
Fonte: Relatórios de Contas da Leirisport, EM dos anos de 2006 a 2009

Quadro 6.46. Decomposição do Passivo da Leirisport, EM do ano 2010

Passivo	2010
Provisões	0,00
Financiamentos Obtidos	19.375.011,36
Responsabilidades por Benefícios pós- emprego	0,00
Passivos por impostos diferidos	0,00
Outras Contas a pagar	1.053.967,94
Total do Passivo não Corrente	20.428.979,30
Fornecedores	1.159.719,22
Adiantamento de Clientes	0,00
Estado e outros entes públicos	63.167,65
Acionistas (sócios)	0,00
Financiamentos Obtidos	70.806,72
Outras contas a pagar	525.120,80
Passivos financeiros detidos para negociação	0,00
Outros passivos financeiros	0,00
Diferimentos	14.047,28
Total do Passivo Corrente	1.832.861,67
Total do Passivo	22.261.840,97

Fonte: Relatórios de Contas da Leirisport, EM do ano de 2010

Gráfico 6.13. Decomposição do Passivo da Leirisport, EM de 2005 a 2010³⁴



Fonte: Quadro 6.44. Decomposição do Passivo da Leirisport, EM de 2001 a 2005

Fonte: Quadro 6.45. Decomposição do Passivo da Leirisport, EM de 2006 a 2009

Fonte: Quadro 6.46. Decomposição do Passivo da Leirisport, EM do ano 2010

³⁴ O Passivo referente ao ano de 2010 está de acordo com as regras do SNC.

Ano 2005

O Passivo total tem o valor de 88.029.707,89€ destacando-se o valor dos suprimentos 54.551.228,39€ No curto prazo, em 2005 estavam a ser consideradas as dívidas a Fornecedores de Imobilizado, Outros Credores (incluindo as operações de factoring) e Instituições de Crédito.

Neste período como é possível observar no gráfico 6.13. verificamos que as Dívidas de Terceiros de MLP e de CP são as rubricas de maior peso na estrutura do passivo, a Accionistas (Sócios) no valor de 54.551.228,39€ e Fornecedores de Imobilizado c/c no valor de 3.984.718,91€ respectivamente.

Ano 2006

O Passivo referente ao ano de 2006 situa-se no valor de 87.912.032,50€ no qual se destaca o valor dos Suprimentos de 54.551.228,39€ na componente de médio longo prazo cujo, a transferência para o Capital Próprio da empresa a esta data ainda não tinha sido totalmente efectuada junto da Conservatória do Registo Comercial. Relativamente ao Passivo de curto prazo, são de destacar as Dívidas a Instituições de Crédito no valor de 19.194.002,14€ e as dívidas a Fornecedores de Imobilizado no valor de 1.613.406,25€ e da conta corrente de 2.089.118,04€.

Em 2006 e com base no gráfico 6.13. verificamos que as dívidas de terceiros de MLP e de CP são as rubricas de maior peso na estrutura do passivo, a Accionistas (Sócios) no valor de 54.551.228,39 € e Fornecedores de Imobilizado c/c no valor de 1.613.406,25€.

Ano 2007

O Passivo total situa-se em 82.056.525,47€, no qual se destaca o valor dos Suprimentos no valor de 54.551.228,39€, na componente de médio e longo prazo, cuja transferência para o Capital Próprio da empresa ainda não foi formalmente efectuado junto da Conservatória do Registo Comercial, por razões processuais.

Relativamente ao passivo de curto prazo, são de destacar as Dívidas a Instituições de Crédito no valor de 19.194.002,14€, as Dívidas a Fornecedores de Imobilizado no valor de 1.002.990,43€ e de conta corrente no valor de 1.813.467,87€.

Em 2007 e com base no gráfico 6.13. verificamos que as Dívidas a Terceiros de MLP e de CP são as rubricas de maior peso na estrutura do Passivo, Accionistas (Sócios) no valor de 54.551.228,39€ e Fornecedores de Imobilizado c/c no valor de 1.002.990,43€.

Ano 2008

No que concerne aos Fornecedores, assistiu-se a uma redução de 46%, passando o seu valor de 1.813.467,87€, em 2007, para 970.814,77€, em 2008. Também os Fornecedores de Imobilizado diminuíram 14% e os Outros Credores baixaram 2%. Estas situações indicadas anteriormente são a justificação para a oscilação que está expressa no quadro 6.45 e no gráfico 6.13. uma descida tão significativa do passivo da entidade do ano 2007 para o 2008.

No ano de 2008 e com auxílio do gráfico 6.13. observamos que as dívidas a terceiros de MLP nomeadamente, Accionistas (Sócios) no valor de 200.000.000,00€ e os Proveitos Diferidos no valor de 4.563.647,94€ são as rubricas que assumem maior peso na estrutura do Passivo.

Ano 2009

No que concerne ao Passivo de Médio Longo Prazo, regista-se um decréscimo de 21.640,45€, passando de 20.217.555,01€ (em 2008) para 20.195.914,56€ (em 2009). O mesmo acontece no Passivo de Curto Prazo que apresenta uma redução de cerca de 2%, passando de 2.001.322,55€ (em 2008) para 1.961.844,11€ (em 2009).

No ano de 2009 e com recurso ao gráfico 6.13. concluímos que as Dívidas a Terceiros de MLP nomeadamente, Accionistas (Sócios) no valor de 200.000.000,00€ e os Proveitos Diferidos no valor de 4.484.845,51€ são as rubricas que assumem maior peso na estrutura do Passivo.

Ano 2010

No ano de 2010 no que concerne ao Passivo não Corrente, assistiu-se a uma redução de 3%, devido ao pagamento da prestação de capital do empréstimo bancário contraído junto das Instituições Financeiras para financiamento do Estádio Municipal de Leiria.

Relativamente aos Fornecedores c/c destacamos a dívida de 441.000€ a pagar ao SMAS - Serviços Municipalizados de Águas e Saneamento. Na conta de Fornecedores de Imobilizado c/c curto prazo, o total desse montante está associado a uma dívida à Lena Construções relacionada com um processo judicial em curso. A este respeito, de acordo com informações recolhidas junto da administração da Leirisport, EM parte dos valores que estão em dívida não são reconhecidos como tal.

Os Acréscimos e Diferimentos passivos dizem respeito a estimativas de férias e subsídios de férias, bem como a especialização de despesas correntes, como a água, luz, gás, telefone, limpeza, e juros relativos ao empréstimo bancário. Adicionalmente, nos anos anteriores a 2010, contemplava ainda montantes de Subsídios ao Investimento dos Programas de Financiamento Feder e Prodep, relacionados com a construção do Estádio Municipal de Leiria. De acordo com a Leirisport, EM estes valores foram imputados como proveito na parte proporcional às amortizações do estádio. A grande redução desta rubrica em Julho de 2010 diz principalmente respeito à transferência dos referidos subsídios ao investimento para a conta 59.3.

Para terminar, a análise das rubricas que causam mais impacto do no passivo é importante dissecar a conta Dívidas a Instituições de Crédito MLP. Nesta rubrica encontra-se reflectido o montante de capital relativo ao financiamento para as obras no Estádio Municipal de Leiria junto do Consórcio Bancário CGD / BPI, inicialmente de 20.000.000€ Relativamente a este empréstimo, a Leirisport está a receber Indemnizações Compensatórias por parte da Autarquia.

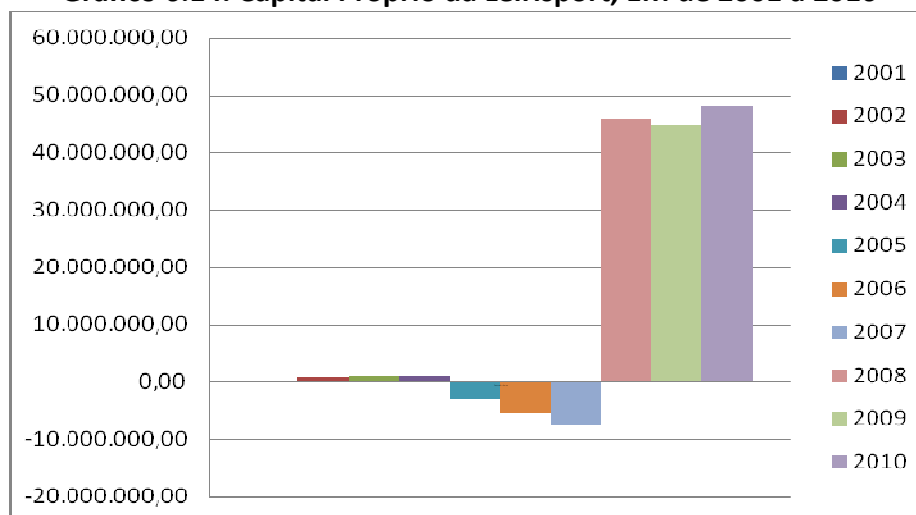
6.8.6. Capitais Próprios

Quadro 6.47. Capital Próprio da Leirisport, EM de 2001 a 2010

Anos	Capital Próprio	Variação
2001	-93.029,12	
2002	909.159,33	1077,28%
2003	965.761,52	6,23%
2004	1.012.649,35	4,86%
2005	-3.041.729,75	400,37%
2006	-5.483.586,83	80,28%
2007	-7.313.729,47	33,37%
2008	45.916.090,57	727,81%
2009	44.751.345,93	2,54%
2010	48.261.955,63	7,84%

Fonte: Relatórios de Contas da Leirisport, EM dos anos de 2001 a 2010

Gráfico 6.14. Capital Próprio da Leirisport, EM de 2001 a 2010



Fonte: Quadro 6.47. Capital Próprio da Leirisport, EM de 2001 a 2010

Com base no quadro 6.47. e no gráfico 6.14. verificamos que a empresa nos anos de 2005, 2006 e 2007 se encontrava tecnicamente falida ou insolvente; durante esses exercícios os Capitais Próprios da Leirisport, EM apresentavam valores negativos. Deste modo, o capital estruturado pelas entradas do accionista Câmara Municipal de Leiria, pelas prestações suplementares e pela riqueza criada pela empresa em exercícios anteriores aparece delapidado, colocando em risco a sustentabilidade da empresa como prestadora de serviços à comunidade.

Contudo, e ainda tendo por base o quadro 6.47. e o gráfico 6.14. observamos que no triénio de 2008 a 2010 a empresa recuperou da situação de falência técnica em que se encontrava; o seu único accionista efectuou um aumento de Capital com a finalidade de colmatar o desequilíbrio financeiro que a atingiu e, dessa forma, impedir o seu desaparecimento. Assim, a 15 de Maio de 2008 foi celebrada a escritura referente ao aumento de Capital Social da Leirisport, EM no montante de 54.550.000,00€.

6.9. Resultados das Principais Actividade por Instalação

Estádio Municipal de Leiria

Quadro 6.48. Demonstração de Resultados EML dos Exercícios de 2008 a 2010³⁵

000€	2008	2009	2010
Vendas	0	1	0
Serviços Prestados	380	820	781
Ind. Compensatórias	861	1340	1315
Prestações de Serviços Internas - Viver Activo	0	0	0
Custo das Vendas	-5	-6	-3
Margem Bruta	1236	2155	2093
FSE	-724	-743	-795
Custos com Pessoal	-113	-125	-130
Outros custos operacionais/Custos Estrutura	-112	-103	-110
Subsídios à exploração	0		0
Recuperação de dívidas e receber	0		0
Outros proveitos operacionais	10	5	86
Impostos	0	-58	-60
Prestações de Serviços Internas - Viver Activo	0		0
EBITDA	297	1131	1084
Amortizações	-1.444	-1.470	-1440
Outras provisões	0		
EBIT	-1.147	-339	-356
Proveitos financeiros	226		
Custos financeiros	-272	-1.158	-1200
Resultados financeiros	-46	-1158	-1200
Proveitos extraordinários	113	145	
Custos extraordinários	-27	-237	-90
Resultados extraordinários	86	-92	-90
Imposto sobre rendimento	0	0	0
Resultado Líquido	-1.107	-1.589	-1.646

Fonte: Informação de Gestão Leirisport, EM

De acordo com o quadro 6.48. informação disponibilizada pela administração da Leirisport, EM é fácil verificar que o EML apresenta uma estrutura financeira muito desequilibrada, baseada em custos de financiamento e de manutenção muito elevados bem como em receitas reduzidas face ao investimento realizado.

³⁵ Os Valores da Demonstração de Resultados são expressos em milhares de euros.

Com base nisto, o modelo de gestão do EML deve ser autónomo do modelo global adoptado para os restantes equipamentos desportivos do Concelho. No que está relacionado com os custos a gestão do Estádio deverá ser realizada com base numa estrutura de custos flexível, assente no menor número de pessoas possível e recorrendo à subcontratação dos serviços.

Por outro lado, ao nível das receitas a CML deverá ponderar a rentabilização do Topo Norte do Estádio, que actualmente se encontra vazio, de forma a maximizar as receitas daí decorrentes e assim minimizar o custo de financiamento do Estádio. Esta rentabilização poderá ser feita através da venda ou da concessão deste espaço. E ainda numa tentativa de aumentar as receitas, deve desenvolver um espaço dentro do EML que tenha a capacidade para a organização de eventos multifacetados que poderá acontecer por via da rentabilização do espaço destinado ao relvado, nomeadamente com a sua cobertura, ou, por outro lado, com a rentabilização dos espaços complementares que se encontram visivelmente subaproveitados.

Piscinas Municipais

Quadro 6.49. Demonstração de Resultados – Piscinas³⁶

000€		CMP			PMM			PMC	
	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Vendas	1								
Serviços Prestados	343	411	476	50	44	45	32	31	33
Ind. Compensatórias	413	433	445	75	37	38	77	26	38
Prestações de Serviços Internas - Viver Activo	114	106	156		32	35	13	31	25
Custo das Vendas	0			20					
Margem Bruta	871	950	1077	145	113	118	122	88	96
FSE	-390	-337	-370	-97	-90	-101	-85	-87	-92
Custos com Pessoal	-149	-176	-182	-71	-78	-70	-76	-78	-84
Outros custos operacionais/Custos Estrutura	-90	-147	-164	-34	-52	-50	-34	-52	-50
Subsídios à exploração	52			61	60	44	94	52	42
Impostos	-2		-2	0	0	0			
Prestações de Serviços Internas - Viver Activo						0	0		
EBITDA	292	290	359	4	-47	-59	21	-77	-88
Amortizações									
Outras provisões	0			0			0		
EBIT	292	290	359	4	-47	-59	21	-77	-88
Proveitos financeiros	22								
Custos financeiros									
Resultados financeiros	22	0	0	0	0	0	0	0	0
Proveitos extraordinários	167				20			5	
Custos extraordinários		-4		-10			-12		
Resultados extraordinários	167	-4	0	-10	20	0	-12	5	0
Imposto sobre rendimento	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultado líquido	481	286	359	-6	-27	-59	9	-72	-88

Fonte: Informação de Gestão Leirisport, EM

Com base na informação que conta nas Demonstrações de Resultados (Dr's) que consta no quadro 6.49. por piscinas verificamos que o Complexo Municipal de Leiria é o único que nos últimos 3 anos conseguiu obter um resultado positivo. Tanto a piscina municipal da Maceira como a piscina municipal da Caranguejeira alcançaram sempre um resultado negativo excepto o ano de 2008 na PMC.

Para estes resultados contribui muito as baixas taxas de ocupação verificadas nestas três unidades principalmente no PMM e PMC. Situação que a empresa devia procurar inverter através de um melhoramento na exploração das actividades já existentes ou se necessário criar novas para aumentar a taxa de ocupação das três piscinas.

³⁶ Os Valores da Demonstração de Resultados são expressos em milhares de euros.

Pavilhões

Quadro 6.50. Demonstração de Resultados dos Pavilhões: PAA; PAB; PAS; PAC³⁷

€000	PDM Arrabal			PDM Bajouca			PDM Santa Eufémia			PDM Caranguejeira		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Serviços Prestados	2	2	2	3	1	2	2	4	3	12	15	16
Ind. Compensatórias	39	36	37	44	25	34	33	30	28	86	35	36
Prest. de Serv. Internas - Viver Activo				4	4	4						
Custo das Vendas	0	0	0									
Margem Bruta	41	38	39	51	30	40	35	34	31	98	50	52
FSE	-11	-11	-12	-9	-9	-8	-11	-12	-10	-11	-8	-7
Custos com Pessoal	-26	-24	-24	-33	-29	-29	-25	-25	-25	-43	-41	-40
OC Operc/Custos Estrutura	-18	-29	-31	-18	-29	-28	-18	-29	-28	-18	-29	-30
Subsídios à exploração	32	25	26	30	18	0	34	23	22	15	39	30
EBITDA	18	-1	-2	21	-19	-25	15	-9	-10	41	11	5
Amortizações												
Outras provisões	0			0			0			0		
EBIT	18	-1	-2	21	-19	-25	15	-9	-10	41	11	5
Proveitos financeiros												
Custos financeiros												
Resultados financeiros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Proveitos extraordinários												
Custos extraordinários							-8			-9		
Resultados extraordinários	0	0	0	0	0	0	-8	0	0	-9	0	0
Imposto sobre rendimento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultado líquido	18	-1	-2	21	-19	-25	7	-9	-10	32	11	5

Fonte: Informação de Gestão Leirisport, EM

Com base na Dr's por pavilhão expressa no quadro 6.50. verificamos que o PDM Arrabal só teve resultado positivo em 2008, nos anos de 2009 e 2010 atingiu os resultados negativos de 1.000 € e 2.000€ respectivamente. A situação do PDM Bajouca é muito semelhante ao analisado anteriormente, este teve resultado positivo no ano de 2008 em 21.000 € e nos anos de 2009 e 2010 alcançou o resultado negativo de 19.000 € e 25.000€ respectivamente. Relativamente ao PDM Santa Eufémia a situação continua a ser idêntica ao PDM Arrabal e ao PDM Bajouca em que no ano 2008 registou um resultado positivo de 7.000€ e nos anos de 2009 e 2010 teve um resultado negativo de 9.000 € e 10.000€ respectivamente. Já o PDM Caranguejeira conseguiu obter resultado positivo no triénio em análise.

³⁷ Os Valores da Demonstração de Resultados são expressos em milhares de euros

Quadro 6.51. Demonstração de Resultados PAM; PACO; PAP; PACA³⁸

DR`S	PDM Maceira			PDM Colmeias			PDM Pousos			PDM Carreira		
€000	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Serviços Prestados	9	11	12	8	11	10	3	23	33	4	14	12
Ind. Compensatórias	39	43	55	26	34	35	29	45	45	9	41	42
Prest. de Serv. Internas - Viver Activo	0						13	23	24	0		
Custo das Vendas	0											
Margem Bruta	48	54	67	34	45	45	45	91	102	13	55	54
FSE	-15	-15	-14	-9	-9	-9	-12	-20	-21	-2	-11	-11
Custos com Pessoal	-40	-43	-41	-29	-38	-37	-33	-39	-40	-14	-38	-38
OC Operc/Custos Estrutura	-18	-29	-28	-18	-29	-31	-18	-29	-30	0	-29	-20
Subsídios à exploração	43	31	24	42	45	40	61	0	0	30	28	17
Prest. de Ser. Internas - Viver Activo	0		0	0			0					0
EBITDA	18	-2	8	20	14	8	43	3	11	27	5	2
Amortizações												
Outras provisões	0			0			0			0		
EBIT	18	-2	8	20	14	8	43	3	11	27	5	2
Proveitos financeiros												
Custos financeiros												
Resultados financeiros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Proveitos extraordinários												
Custos extraordinários				-5			-4					
Resultados extraordinários	0	0	0	-5	0	0	-4	0	0	0	-1	0
Imposto sobre rendimento	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0
Resultado líquido	18	-2	8	15	14	8	39	3	11	27	4	2

Fonte: Informação de Gestão Leirisport, EM

Relativamente ao PDM da Maceira e com base na DR`s, os resultados alcançados nos anos de 2008 a 2010 foram os seguintes 18.000€, -2.000€ e 8.000€ respectivamente. Os outros PDM Colmeias, PDM Pousos e PDM Carreira nos anos de 2008 a 2010 tiveram sempre resultado positivo.

³⁸ Os Valores da Demonstração de Resultados são expressos em milhares de euros

Quadro 6.52. Demonstração de Resultados PACM; PASI; PAMA³⁹

DR's	PDM Correia Mateus			PDM dos Silvas			PDM Marrazes		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
€000									
Serviços Prestados	2	14	15				-	4	13
Ind. Compensatórias	19	35	38	10	11	30	-	8	18
Prest. de Serv. Internas - Viver Activo	0						-		
Custo das Vendas							-		
Margem Bruta	21	49	53	10	11	30		12	31
FSE	-1	-8	-9	-1	-2	-2	-	-2	-9
Custos com Pessoal	-12	-39	-40	-11	-25	-29	-	-10	-16
OC Operc/Custos Estrutura		-30	-16	0	-29	-30	-		-16
Subsídios à exploração	20	44	20	20	52	38	-		1
Prest. de Ser. Internas - Viver Activo	0			0			-		0
EBITDA	28	16	8	18	7	7	-	0	-9
Amortizações							-		
Outras provisões	0			0			-		
EBIT	28	16	8	18	7	7	-	0	-9
Proveitos financeiros							-		
Custos financeiros							-		
Resultados financeiros	0	0	0	0	0	0	-	0	0
Proveitos extraordinários							-		
Custos extraordinários		-1			-1		-		

Fonte: Informação de Gestão Leirisport, EM

Quanto aos PDM Correia Mateus e PDM dos Silvas conseguiram também atingir um resultado positivo no triénio em análise. Por último o PDM dos Marrazes em 2009 teve resultado nulo e no ano de 2010 um resultado negativo de 9.000€.

Uma grande parte dos pavilhões tiveram um resultado negativo no exercício da sua actividade nos anos em que há informação disponível de 2008 a 2010, isto deve-se ao facto das taxas de ocupação serem muito reduzidas.

Por outro lado, mesmo os pavilhões que também apresentam taxas de ocupação mais elevadas são aqueles que servem de apoio para as escolas do 2º ciclo, 3º ciclo e ensino secundário. Contudo, é importante salientar que todos os pavilhões recebem indemnizações compensatórias por parte da CML, trata-se de um facto que influência de modo positivo os resultados alcançados por pavilhão.

³⁹ Os Valores da Demonstração de Resultados são expressos em milhares de euros.

Centro Nacional de Lançamentos de Leiria

Quadro 6.53. Demonstração de Resultados do CNLL⁴⁰

€000	2008	2009	2010
Serviços Prestados	2	5	4
Indemnizações Compensatórias	44	45	49
Margem Bruta	46	50	53
FSE	-40	-27	-26
Custos com Pessoal	-14	-20	-20
Outros custos operacionais/Custos Estrutura	-22	-29	-22
Subsídios à exploração	53	21	21
Prestações de Serviços Internas - Viver Activo	0		
EBITDA	23	-5	6
Amortizações	0	0	0
Outras provisões			
EBIT	23	-5	6
Proveitos financeiros			
Custos financeiros			
Resultados financeiros	0	0	0
Proveitos extraordinários			
Custos extraordinários	-4		
Resultados extraordinários	-4	0	0
Imposto sobre rendimento			
Resultado líquido	19	-5	6

Fonte: Informação de Gestão Leirisport, EM

O quadro 6.53. expressa que o CNLL teve um resultado positivo no ano de 2008 no valor de 19.000€ em 2009 obteve um resultado negativo de 5.000€ e em 2010 conseguiu novamente um resultado positivo no valor de 6.000€.

Contudo, estes resultados são claramente afectados pelas indemnizações compensatórias, por essa razão é que consegue atingir os resultados positivos nos anos de 2008 e 2010 e por outro lado estas mesmas indemnizações evitam que o resultado referente ao ano 2009 assumia valores mais catastróficos.

⁴⁰ Os Valores da Demonstração de Resultados são expressos em milhares de euros.

Parque de Campismo da Praia do Pedrógão

Quadro 6.54. Demonstração de Resultados do PPP⁴¹

Dr's			
€000	2008	2009	2010
Serviços Prestados	267	303	308
Volume de Negócios	267	303	308
FSE	-160	-116	-120
Custos c/ Pessoal	-74	-82	-83
Imposto	0	-1	-1
Custo de Estrutura	-13	-44	-46
EBITDA	20	60	58
Resultados Financeiros	-2	-1	-1
Resultados Extraordinários	-2	0	0
Imposto sobre rendimento			
Resultado Líquido	16	59	57

Fonte: Informação de Gestão Leirisport, EM

Com base na Dr's que consta no quadro 6.54. verificamos que o Parque de Campismo conseguiu obter um resultado líquido positivo no triénio de 2008 a 2010. Importa ainda destacar que relativamente ao Parque de Campismo a Câmara Municipal de Leiria não teve necessidade de efectuar qualquer tipo de indemnização compensatória. Segundo informação recolhida junto da administração da Leirisport, EM esta situação ocorre deste modo porque em relação ao Parque de Campismo a empresa actua num regime de “mercado” não é condicionada com a intervenção da autarquia ao nível de preços e outras condições de utilização.

6.10 Análise de alguns indicadores Económico-Financeiros

Faço, de seguida, com o auxílio de alguns indicadores económico-financeiros, uma análise que poderá ajudar a interpretar a situação financeira da Leirisport, EM. Com o recurso a esses indicadores pretendo avaliar a viabilidade e a estabilidade da referida empresa.

⁴¹ Os Valores da Demonstração de Resultados são expressos em milhares de euros.

Quadro 6.55. Indicadores Económico-Financeiros da Leirisport, EM

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Liquidez Geral	0,337	0,816	0,266	0,260	0,277	0,192	0,228	2,250	2,630	2,401
Liquidez Reduzida	0,337	0,815	0,265	0,260	0,276	0,192	0,228	2,249	2,424	2,236
Liquidez Imediata	0,010	0,233	0,003	0,018	0,027	0,016	0,004	0,972	1,024	0,987
Endividatamento	1,084	0,954	0,987	0,989	0,988	1,087	1,098	0,373	0,315	0,316
Endividamento a longo prazo	0,000	0,659	0,459	0,625	0,616	0,677	0,733	0,276	0,281	0,918
Estrutura de Endividamento	0,978	0,304	0,495	0,327	0,296	0,300	0,270	0,073	0,087	0,082
Solvabilidade	-0,077	0,048	0,013	0,012	-0,035	-0,062	-0,089	1,682	1,978	1,998
Autonomia Financeira	-0,084	0,046	0,013	0,011	-0,034	-0,068	-0,098	0,006	0,006	0,007
Resultados Operacionais das Vendas	-0,795	0,024	0,024	0,076	-1,000	-0,756	-0,044	-0,060	0,031	0,275
Estrutura Financeira	-12,971	20,758	78,273	86,101	-28,941	-16,032	-11,220	0,594	0,506	0,437
Rentabilidade do Capital Próprio	2,075	0,057	0,046	0,046	1,333	0,521	0,250	-0,029	-0,026	-0,029

Analisando os indicadores de liquidez que constam no quadro 6.55 podemos verificar que a empresa tem melhorado à medida que avançamos no tempo, ganhando capacidade para fazer face às suas responsabilidades de curto prazo. Assim, a Leirisport, EM consegue cobrir os Passivos de curto prazo por Activos que se esperam vir a ser convertidos em meios financeiros líquidos num período supostamente correspondente ao vencimento das dívidas de curto prazo.

Relativamente ao endividamento observamos, com o apoio do quadro 6.55, que a empresa tem diminuído a intensidade de recurso a capitais alheios no seu próprio financiamento, contudo, importa salientar que mesmo assim se encontram em níveis bastante elevados.

Quanto à Autonomia Financeira é possível observar, mais uma vez com apoio do quadro 6.55, que a percentagem de Activos que se encontram financiados por capitais próprios assume valores muito baixos.

A Leirisport, EM, quando avançamos no tempo, vai melhorando a sua solvabilidade; sabemos que, nos primeiros anos, os capitais alheios assumiam valores superiores aos do seu Capital Próprio.

Para terminar, e com base nos indicadores calculados no quadro 6.55, apontamos a complicada situação financeira em que se encontra a Leirisport, EM. Apesar de alguns desses indicadores apresentarem, ainda, valores razoáveis a situação da empresa não deixa de ser preocupante⁴². Recordo, que os indicadores apresentam algumas limitações situação essa já referida anteriormente.

6.11 . Identificação de Pontos Fracos

Tendo por base todas as análises feitas à estrutura Leirisport, EM foram identificadas algumas situações que de facto tem contribuído para a obtenção dos resultados pouco favoráveis que a empresa tem alcançado. Assim, e de modo mais sintético, destacam-se algumas das seguintes situações que claramente tem tido maior impacto e que podem no futuro causar mais transtornos tanto nas Contas da Leirisport; EM como nas Contas da CML.

Deste modo, uma primeira situação identificada está relacionada com os apoios actualmente concedidos pela CML à empresa municipal no âmbito da actual política desportiva. Esses apoios poderão, no futuro, tendo em conta o início das amortizações do empréstimo para o EML e as dificuldades que o país, em geral, e as finanças públicas, em particular, enfrentam, comprometer a sobrevivência da empresa municipal.

Por outro lado, as taxas de ocupação das Piscinas e de alguns pavilhões desportivos se revelarem significativamente reduzidas desde 2007. De acordo com a empresa, a ocupação das piscinas é reduzida nos períodos da manhã, sendo que a partir de cerca das 17 horas encontram-se ocupadas por clubes e outras entidades. Acresce que durante este período de maior afluência a Leirisport, EM está impedida de explorar as piscinas por razões de não concorrência decorrentes dos acórdãos com os clubes e a CML.

⁴² Recordo, que os indicadores apresentam algumas limitações situação devendo ser utilizados com alguma prudência, sob pena de se tirarem conclusões no mínimo com pouco significado, senão mesmo incorrectas.

Uma outra situação está relacionada com o facto da Leirisport, EM ter assumido, desde Setembro de 2007, a gestão de 5 pavilhões desportivos adicionais, tendo a sua estrutura de pessoal evoluído de 89 para 101 colaboradores entre 2007 e 2009. Actualmente, a Empresa conta com 106 colaboradores.

De acordo com a Leirisport, dada a estrutura actual, a empresa encontra-se em condições de poder assumir a gestão de outras infra-estruturas similares às actuais, sem que este facto se traduza num aumento significativo dos recursos humanos existentes. Perante isto, a empresa não está a esgotar toda a capacidade dos recursos humanos que dispõem nos seus quadros.

Outro facto relevante está relacionado com as obras de reconstrução do Estádio Municipal de Leiria; para esse efeito a Leirisport, EM contraiu, em Novembro de 2004, junto do BPI e da Caixa Geral de Depósitos, um empréstimo no montante 20.000.000,00€ (na proporção de 50% relativamente a cada banco), tendo o financiamento sido reestruturado em 15 de Maio de 2008 para um empréstimo de longo prazo.

No âmbito do Contrato-Programa celebrado com o Município de Leiria a 8 de Abril de 2008, a CML compromete-se a pagar uma comparticipação anual, no valor da amortização do capital, juros, imposto de selo e outros encargos relativos ao empréstimo de longo prazo (a pagar em prestações semestrais que se vencem a Março e Setembro de cada ano), até o montante anual máximo de 2.000.000€. O financiamento vigorará até 2028, tendo iniciado a amortização de capital a 15 de Março de 2010. Uma alteração à estrutura de capital da Leirisport, EM, a modificação da entidade proprietária, ou qualquer obstáculo ao normal funcionamento do Estádio, pode constituir uma situação de incumprimento do contrato de financiamento e obrigar à sua resolução antecipada o que neste caso em particular seria uma penalização gravosa para a situação financeira da CML.

Uma outra fragilidade é o facto da CML através do Programa de Apoio ao Associativismo Desportivo (PAAD), ter vindo a subsidiar directamente diversos clubes e entidades, visando o desenvolvimento de actividades e eventos desportivos.

Paralelamente, os clubes e entidades também beneficiam de isenção de pagamento, ou redução do mesmo, na utilização e na exploração das instalações a cargo da Leirisport, EM pela adopção de preços sociais ao abrigo do contrato-programa assinado com a Câmara Municipal de Leiria. Desta forma, o procedimento actualmente em vigor, representa uma forma dupla de subsidiação aos clubes: primeiro através do PAAD e segundo através da possibilidade de utilização/exploração gratuita das instalações desportivas geridas pela Leirisport, EM.

Também constitui uma fraqueza tanto da CML como das Leirisport, EM o facto da autarquia se encontrar actualmente a pagar Indemnizações Compensatórias à Leirisport EM para fazer face a diversas situações de desequilíbrio económico das suas actividades, em virtude da imposição de preços sociais e isenções de cobrança a várias entidades.

Por último, e de acordo com a informação disponibilizada pela Gestão da Empresa, é possível perceber que o Estádio Municipal de Leiria –Dr. Magalhães Pessoa apresenta uma Conta de Exploração deficitária, não sendo os proveitos resultantes da exploração sequer suficientes para suportar os custos de manutenção associados à mesma.

6.12. Proposta de Modelos de Gestão Alternativos

Após a análise às contas da Leirisport, EM e a identificação de alguns pontos fracos na estrutura e no seu relacionamento com a CML em seguida será apresentado um conjunto de opções que podem constituir uma alternativa ao actual modelo de gestão.

Deste modo, e em alternativa ao actual modelo de gestão das instalações a cargo da Leirisport, EM são apresentadas as seguintes opções:

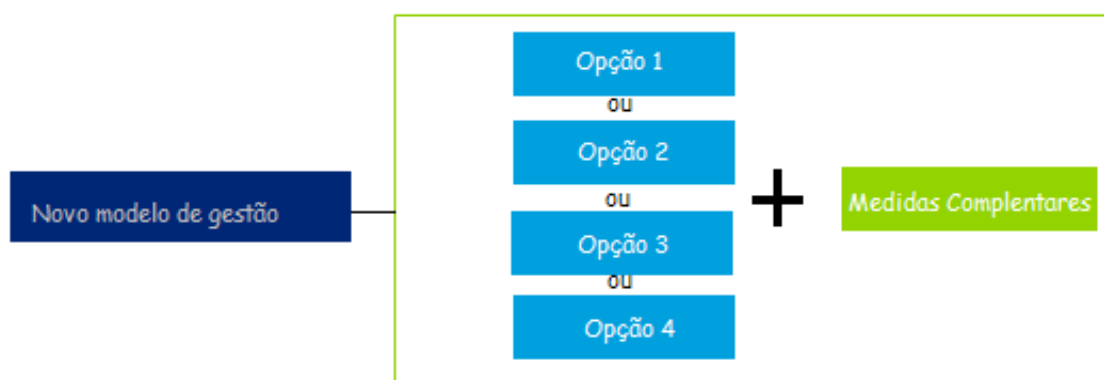
- Opção 1: Entrega das instalações desportivas às Juntas de Freguesia/associações e clubes.
- Opção 2: Entrega das instalações desportivas à Câmara Municipal.

- Opção 3: Rentabilização por alienação de parte das estruturas.
- Opção 4: Manutenção da Leirisport e das suas actuais funções.

Adicionalmente, as propostas apresentadas de modelos de gestão alternativos assentam nas seguintes medidas a adoptar em qualquer caso:

- A cobrança de taxas sociais aos utentes do programa Viver Activo, compreendendo a discriminação de preços de forma a apenas isentar os mais carenciados;
- O ajuste das componentes de preço pagos pelos clubes e entidades, para o usufruto das instalações desportivas, na medida necessária à supressão das Indemnizações Compensatórias por via do preço, e;
- A adopção de um novo modelo de Gestão do Estádio Municipal de Leiria.

Figura 6.5. Alternativa ao modelo de Gestão Actual



Note-se que os modelos aqui apresentados não obstam a adopção de uma alternativa que conjugue características de cada opção, nomeadamente face a especificidades das instalações desportivas e/ou das envolventes onde estas se localizam.

Opção 1 -Entrega das instalações desportivas às Juntas de Freguesia/associações e clubes.

A integração dos equipamentos desportivos, actualmente a cargo da Leirisport, EM na esfera de responsabilidades das freguesias/associações e clubes da região onde esses equipamentos se inserem, pode permitir a redução dos actuais custos de estrutura.

Esta transferência poderá ser efectuada tomando partido da capacidade de gestão instalada, bem como da proximidade existente entre essas entidades e a população local, beneficiária final das instalações.

Para este efeito seria necessário aferir da capacidade actual das Juntas de Freguesia/associações e clubes em integrar com sucesso as novas instalações nas suas competências e adaptar o modelo de gestão existente (com a transferência dos recursos associados a cada instalação, considerada de forma isolada).

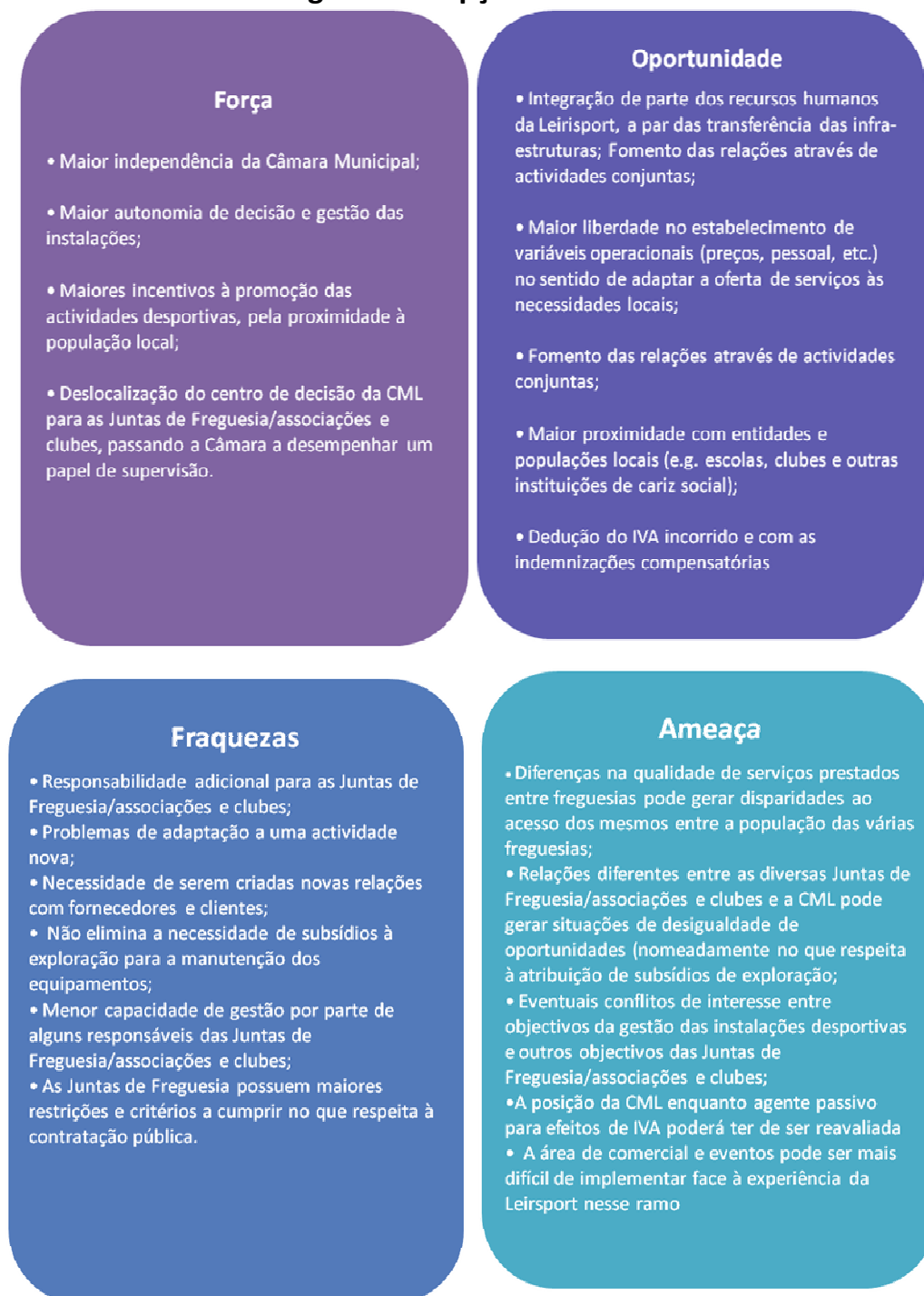
Figura 6.6. Opção 1 -Entrega das instalações desportivas às Juntas de Freguesia/associações e clubes



Figura 6.7. Afecção das instalações/actividades às diferentes entidades no âmbito da Opção 1



Figura 6.8. Opção 1- Análise Swot



Opção 2 -Entrega das instalações desportivas à Câmara Municipal. A transferência das instalações desportivas para a esfera da CML, as quais passariam a estar sob tutela da Divisão de Desporto, poderá ser uma solução.

A Divisão do Desporto do Município, que conta actualmente com 3 elementos, poderá ver expandidas as suas competências de forma a acomodar a gestão directa das instalações desportivas do Concelho. Esta configuração permitiria à Autarquia um controlo mais directo sobre a gestão das instalações, eliminando, por um lado, grande parte dos custos comuns actualmente suportados por intermédio da Leirisport, EM e, por outro, consolidando os centros de decisão numa só entidade.

Figura 6.9. Opção 2 -Entrega das instalações desportivas à Câmara Municipal.

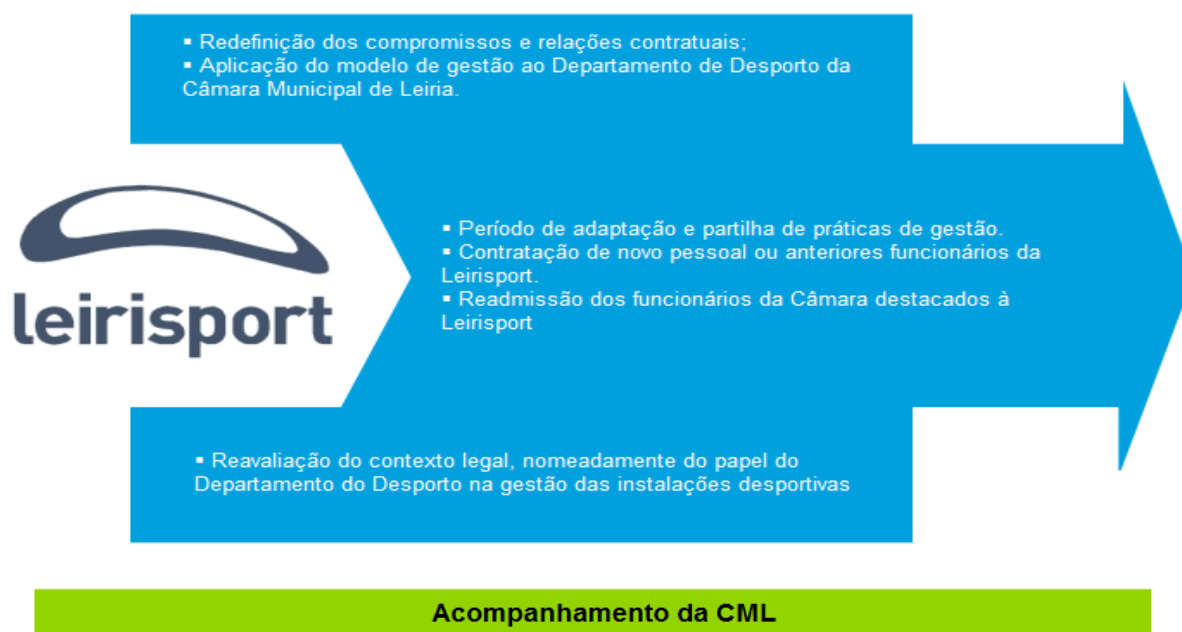


Figura 6.10. Afectação das instalações/actividades às diferentes entidades no âmbito da Opção 2



Figura 6.11. Opção 2 -Análise SWOT



Opção 3 -Rentabilização por alienação de parte das estruturas.

Este modelo ambiciona auxiliar a CML no esforço financeiro de gestão das instalações desportivas, como por exemplo os custos conexos com o financiamento bancário existente.

Assim, sugere-se a cedência e/ou alienação de infra-estruturas a entidades privadas externas, nomeadamente as instalações que possuam maior taxa de ocupação e/ou que beneficiem de melhor localização e acessibilidades, passando a CML a assumir a gestão das restantes. Desta forma realiza-se o potencial económico das instalações com melhores características e assume-se o carácter mais social das restantes.

Figura 6.12. Opção 3 - Rentabilização por alienação de parte das estruturas.

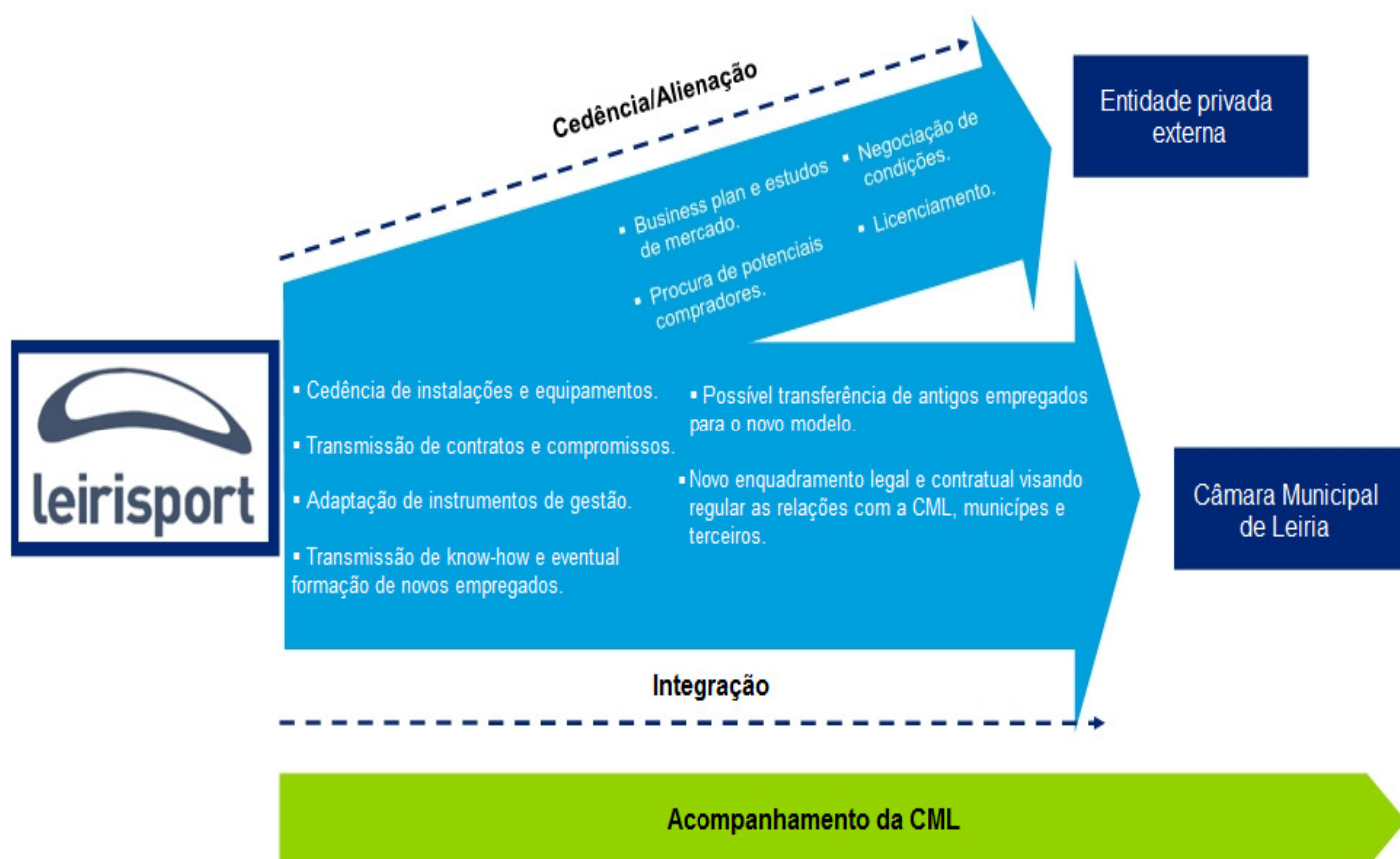


Figura 6.13. Afectação das instalações/actividades às diferentes entidades no âmbito da Opção 3.



Este modelo ambiciona auxiliar a CML no esforço financeiro de gestão das instalações desportivas. Assim, sugere a cedência e/ou alienação de infra-estruturas a entidades privadas externas, nomeadamente as instalações que possuam maior taxa de ocupação e/ou que beneficiem de melhor localização e acessibilidades, passando a CML a assumir a gestão das restantes.

Figura 6.14. Opção 3 - Análise SWOT



Opção 4 -Manutenção da Leirisport e das suas actuais funções.

Este modelo propõe a manutenção da Leirisport, EM e das suas actuais funções havendo ajustes ao nível da gestão. Esta opção visa otimizar a gestão da Empresa e contribuir para a rentabilização do Estádio Municipal de Leiria e reduzir os custos por via da optimização dos recursos humanos.

Figura 6.15. Opção 4 - Manutenção da Leirisport e das suas actuais funções.



Medidas Complementares

Como anteriormente referido, em paralelo à eventual adopção de um modelo de gestão alternativo deve-se ainda implementar as seguintes medidas:

- A cobrança de taxas a determinados utentes do programa Viver Activo, compreendendo a discriminação de preços de forma a apenas isentar os mais carenciados;

- O ajuste das componentes de preço pagos pelos clubes e entidades, para o usufruto das instalações desportivas, na medida necessária à supressão das Indemnizações Compensatórias por via do preço;
- A rentabilização do Topo Norte (TN) e contínua promoção de eventos e serviços de publicidade no Estádio Municipal.

Com a implementação de um dos modelos de gestão propostos, o EML continuaria na esfera de gestão da Leirisport, EM. Assim, com uma mudança no modelo de gestão do EML passando por um melhor aproveitamento das suas características físicas é certamente possível inverter os resultados financeiros alcançados até à data.

Conclusão

A discussão ao longo deste trabalho, de um modo geral, centrou-se nas questões da Governação Local, da Nova Gestão Pública e seus modelos, nas perspectivas futuras da Governação Local e no enquadramento legal tanto das autarquias locais como das empresas municipais.

A análise, no período de 2002 a 2010 da estrutura económico-financeira da Câmara Municipal de Leiria, da Leirisport, EM e da relação mútua que se estabelece entre as duas entidades, permitiu concluir que:

- A CML apresenta uma estrutura-económica financeira estável o que lhe permitiu atingir sempre resultados positivos, valorizou os seus Activos e Fundos Próprios;
- No período em análise a CML melhorou a posição financeira e o seu desempenho;
- No período em análise a Leirisport, EM deparou-se com enormes dificuldades financeiras diminuindo os seus Activos e no triénio de 2005 a 2007 encontrava-se numa situação de falência técnica;
- A CML paga “Indemnizações Compensatórias” à Leirisport, EM como contrapartida pelos serviços prestados (decorrentes da gestão, exploração das instalações e garantia das condições necessárias para a prática desportiva).

Perante um cenário de dívidas e défices públicos elevados, agravado por uma situação de crise económica e financeira, com abrangência global e formato sistémico, a questão das finanças locais tornou-se crucial tanto ao nível da teoria económica como da prática política com evidentes manifestações na transferência de meios financeiros e respectivas funções partilhas entre a Administração Central e a Administração Local como forma de colmatar o endividamento excessivo da Administração Central e dos Municípios.

Apresentamos como hipótese a adopção de novos modelos de gestão que podem passar pela concessão de serviços públicos, constituição de EM e de parcerias público/privadas que se podem revelar como possíveis alternativas à produção de bens e serviços públicos protagonizados pelos serviços municipais desde que as entidades envolvidas possuam condições suficientes para poderem prestar tais serviços.

Por outro lado, um dos principais contributos deste trabalho acabou por ser a explicitação do panorama da Autarquia de Leiria e da Leirisport, EM e da relação mútua que estas duas entidades podem manter, mesmo em tempos de dificuldades acrescidas.

Não parece fácil determinar qual o modelo de gestão perfeito, possivelmente este nem sequer existirá e, de qualquer forma, será diferente de país para país (ou até de região para região). Desta dificuldade resulta uma grande variedade de estratégias e políticas.

Tendo por base o estudo efectuado e os maus resultados alcançados pela Leirisport, EM concluo que, neste caso em particular, a gestão indirecta apresenta piores resultados que as soluções de gestão directa por parte da CML; isto caso a EM continue a insistir no actual modelo de gestão.

O artigo 44 do RJSEL refere que as entidades devem ser extintas ao verificar-se a inviabilidade económica ou falta de sustentabilidade. Este deve também ser o procedimento a tomar no caso do património da entidade empresarial se revelar insuficiente para o cumprimento das obrigações assumidas pelo órgão de gestão, passando a ser o município o responsável por essas obrigações. No caso de existir um défice em determinada EM, há que explicitar se este se deve à falta de viabilidade económica da empresa (que deve resultar na extinção da EM), à estratégia de financiamento de preços e/ou serviços assumida pelo município (situação que deve ser contratualizada) ou à gestão imprudente ou incompetente (que deve resultar na demissão dos gestores e na sua eventual responsabilização).

Tendo em conta o panorama catastrófico da Leirisport, EM e numa tentativa de desviar o seu enquadramento no que foi dito no artigo 44.º do RJSEL é recomendado existir uma reestruturação da entidade. É urgente adoptar um das opções propostas nesta investigação, ou uma solução que conjugue características de cada uma, nomeadamente face a especificidades das instalações desportivas e/ou das envolventes onde estas se localizam.

Acresce a necessidade de melhorar a exploração dos equipamentos desportivos tanto do ponto vista financeiro como na qualidade do serviço prestado aos utentes. Por seu lado, em particular a gestão do EML deve ser alterada no sentido de reduzir os custos fixos e de maximizar as receitas através do aproveitamento/rentabilização de espaços que se encontram visivelmente subaproveitados situação esta que contagia negativamente os resultados da Leirisport, EM.

Efectuando as alterações acima indicadas, estou certo que a Leirisport, EM conseguirá inverter a actual situação calamitosa. Deste modo, permitirá a criação de condições para se tornar num pilar importante onde assenta a gestão local e regional e passará a apresentar, a par do próprio município, uma importante responsabilidade nas triplas vertentes do crescimento sustentável do concelho de Leiria. Receamos que, na ausência de correcções de estratégia, a continuidade da Leirisport, EM, esteja em causa.

Referências Bibliográficas

- ALEXANDRE, Joaquim (2007). A Nova Lei das Finanças Locais, Dislivro, Lisboa.
- ALVES, André Azevedo & Moreira, José Manuel. (2004). O Que é a Escolha Pública?: Para uma análise económica da política. Cascais: Principia.
- ALVES, Carlos Soares, (2002), Os Municípios e as Parcerias Público-Privadas Associação dos Técnicos Administrativos Municipais.
- AMARAL, Diogo Freitas, (1994). Curso de Direito Administrativo Vol. I Coimbra. Almedina.
- AMORIM, João Pacheco, (2000). As Empresas Públicas no Direito Português em especial, as empresas municipais Livraria Almedina – Coimbra.
- ANDREASON, A.A. and P. Kotler. (2003). Strategic Marketing for Nonprofit Organizations, 6th edn. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall/Pearson Education International.
- ARAÚJO, Joaquim Filipe Ferraz Esteves. (2002). Gestão Pública em Portugal: mudança e persistência institucional. Coimbra: Quarteto Editorial.
- ARTO, Haveri, Inga Niholm, Asbjorn, Irene Vabito (2009) Governing Collaboration: Practices of Meta-Governance in Finnish and Norwegian Local Governments Local Government Studies 35:5, 539-556
- ALEXANDRE Joaquim (2007) AUTARQUIAS LOCAIS – Finanças, Competências, Organização e Funcionamento, Dislivro.
- BALEIRAS, Rui Nuno & Fernando da Cruz Gabriel. (1998). Finanças Públicas Subnacionais na União Europeia. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa.
- BARRETT, P. (2009), Customer versus citizens does the language matter? Public Money Management, 29, 2, pp. 81–83.
- BARROS, Henrique da Gama, (1885-1934). História da Administração Pública em Portugal nos séculos XII a XV. Imprensa Nacional, 5 vols. Lisboa, Baleiras
- BEL Germà and Fageda, Xavier (2010) Partial Privatisation in Local Services Delivery: An Empirical Analysis of the Choice of Mixed Firms, Local Government Studies, 36: 1, 129 — 149
- BENITO, Bernardino, Isabel (2004) International Classification of Local Government Accounting Systems, Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice, 6: 1, 57 — 80

BERNARDES, A. F. (2001); Contabilidade Pública e Autárquica – POCP e POCAL, Centro de Estudos e Formação Autárquica (CEFA), Coimbra.

BILHIM, João. (2004). A Governação nas Autarquias Locais. Sociedade Portuguesa de Inovação. Edição electrónica. Recolhido em 21-05-2009 de: http://www2.spi.pt/inovaut/docs/Manual_1.pdf

BOGNETTI, G. & Robotti, L. (2007) The provision of local public services through mixed enterprises: the Italian case, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 78(3), pp.415–437.

BOVENS, Mark (2006). Analysing and Assessing Public Accountability, A Conceptual Framework. European Governance Papers No. C-06-01

BRAVO, Ana Bela Santos & Sá, Jorge A. Vasconcelos e. (2000). Autarquias Locais: Descentralização e Melhor Gestão. Lisboa/ S. Paulo: Editorial Verbo.

CAIADO, A. P., PINTO, A. C. (2002); Manual do Plano Oficial de Contabilidade Pública, Áreas Editores, Lisboa.

CAIADO, A. P.; CARVALHO, J. B.; SILVEIRA, O. P. (2007), J., Contabilidade Pública – Casos Práticos, Áreas Editora, (ISBN 9789728472924)

Rei dos Livros, Lisboa, 2ª edição.

CARVALHO, J.; FERNANDES, M. J.; JORGE, S.; CAMÕES, P. (2007); A Nova Lei das Finanças Locais e o reforço da consolidação orçamental; 5º Congresso Nacional da Administração Pública; Instituto Nacional de Administração; Lisboa; Outubro.

CARVALHO J. B., FERNANDES, M. J., TEIXEIRA, A. (2006); POCAL Comentado, Editora

CARVALHO, J.; JORGE, S.; FERNANDES, M. J. (2006); New Local Government Accounting in Portugal; *Public Money and Management*; Vol. 26; N.4; September; pp.211-216.

CHANDLER, J.A. (2008) Liberal justifications for local government in Britain: the triumph of expediency over ethics, *Political Studies*, 56(2), pp.355–373.

CHANDLER, Jim(2010); A Rationale for Local Government, *Local Government Studies*, 36: 1, 5 — 20

CHRISTENSEN, Tom , Knuth, Matthias , Lægreid, Per andWiggan, Jay(2009); Reforms of Welfare Administration and Policy—A Comparison of Complexity and Hybridization: An Introduction', *International Journal of Public Administration*, 32: 12, 1001 — 1005

Commission of the European Communities (2004), White Paper on Services of General Interest, Communication from the Commission to the European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, Brussels.

COSTA Nuno Moita, (2010); Gestão de Desempenho Organizacional, Coimbra CEFA.

COSTA, Teresa do Carmo Salgueiro da (2007); O Sistema da Contabilidade de Custos nas Entidades Locais em Portugal. Trabalho apresentado na Conferência Conocimiento, innovación y emprendedores; camino al futuro. Universidad de Rioja, España..

DENHARDT, Janet; DENHARDT (2003) Robert, The New Public Service: Serving, not Steering, Londres, M. E. Sharpe.

DENHARDT, Robert e Janet Denhardt, (2000). The New Public Service: Serving Rather than Steering, Public Administration Review Vol. 60, 549–559.

DGAL (2005). Administração local em números – 2005. Direcção-Geral das Autarquias Locais, Lisboa.

DONNELLY (2000). Administração: Princípios de Gestão Empresarial, Mcgraw-Hill

DUARTE Feliciano Barreiras, DUARTE João Carlos (2009) As Leis das Autarquias Locais, Âncora Editora, Lisboa

ERRIDE, A. (2003); Contracting for Public Services: Competition and Partnership, in T. Bovaird and E. Loeffler (eds), Public Management and Governance. London: Routledge, pp. 89–99.

FERLIE, Ewan Lynn Ashburner, Louise Fitzgerald e Andrew Pettigrew. (1996). The New Public Management in Action. Oxford university Press.

FERREIRA, Manuel Portugal, SANTOS, João Carvalho , REIS Nuno (2010) Gestão Empresarial, Lidel

FOTEL, Trine and Hanssen, Gro Sandkjaer (2009); Meta-Governance of Regional Governance Networks in Nordic Countries, Local Government Studies, 35: 5, 557 — 576.

FRITS, Bos (2007); Compiling the National Accounts Demystified, NA occasional paper, Statistics Netherland.

GONÇALVES, Pedro (2007); Regime jurídico das empresas municipais. Livraria Almedina, Coimbra.

HARISALO, Risto andMcInerney, John (2008); Welfare State: From Dream to Reality, International Journal of Public Administration, 31: 10, 1303 — 1326

- HOOD, Christopher (1991) A Public Management for all seasons” *Public Administration Review* vol. 68:3-19
- HOOD, Christopher, e Oliver James, e George Jones, e Cohn Scott, e Tony Travers. (1998). “Regulation Inside Government: Where New Public Management Meets the Audit Explosion” *Public Money & Management*, Vol. 18, 61-69.
- HOOGHE, Lisbet e Gary Marks, (2003). Unraveling the Central State, but How? Types of Multi-Level Governance. *American Political Science Review* 97: 233-43.
- KEEN, Linda e Richard Scase, (1998). *Local Government Management* Open University Press
- KLIJN, Erik-Hans (2008); Complexity Theory and Public Administration: What's New?, *Public Management Review*, 10: 3, 299 — 317
- LOFGREN, Karl and Ringholm, Toril (2009); Introduction: New Network Modes of Nordic Local Governance, *Local Government Studies*, 35: 5, 505 — 514
- LUÍS, José Gomes (2002). *POCAL – Plano Oficial de Contabilidade das Autarquias Locais*, Áreas Editora
- MALDONADO, Isabel (2003), O processo de descentralização nas autarquias locais e a consolidação de contas. In: XIII Jornadas Hispano – Lusas de Gestión Científica, Santiago de Compostela.
- MARQUES, Rui (2005); *Regulação de serviços públicos*; Edições Sílabo, Lisboa.
- MARTIN, S. and Webb, A. (2009), Citizen-centred public services: contestability without consumer-driven competition? *Public Money Management*, 29, 2, pp. 123–130.
- MCLAUGHLIN, Kate (2002), Lesson Drawing from the International Experience of Modernizing Local Governance, *Public Management Review*, Vol. 4, p405-411.
- Memorando de Entendimento Sobre as Condicionalidades de Política Económica, (17 Maio de 2011)
- MILES e Snow (1984), *Organization Fit - Fit, failure and the hall of fame*. California Management Review Vol. 26 n. º 3, 10-28
- MINTZBERG, H. (2004), *Estrutura e Dinâmica das Organizações* (3ª edição ed.). Lisboa: Dom Quixote
- MOURÃO, P., (2003). What kind of criteria in the Portuguese Local Finances Law, *Revista Redes*, 1 (11); 163-185;

NABAIS, José Casalta (2007), *A Autonomia Financeira das Autarquias Locais*, Edições Almedina

NEEDHAM, C. (2009), Consumerism in public services. *Public Money & Management*, 29, 2, pp. 79–81.

NEELY, Andy (1998), *Avaliação do desempenho das empresas – Porquê, o quê e como*. Editorial Caminho, Lisboa.

NEWMAN, J. (2007), The double dynamics of activation: Institutions, citizens and the remaking of welfare governance. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 27 (9/10): 364–375.

NYHOLM, I. & Haveri, A. (2009), Between government and governance – local solutions for reconciling representative government and network governance, *Local Government Studies*, 35(1), pp.109–124.

NYSETH, Torill and Ringholm, Toril (2008), Municipal Response to Local Diversity: Flexibility in Community Governance, *Local Government Studies*, 34: 4, 471 — 487

OBERMANN Gabriel (2007), The Role of the State as Guarantor of public services: Transaction cost issues and empirical evidence, *Annals of Public and Cooperative Economics* pp. 475–500

OLIVEIRA, A. Rocha. (2000), *O Futuro da Governação Local*, in *Economia Pública Regional e Local*.

PAULA, Ana Paula Paes (2005), *Por uma nova gestão pública*, Editora: Editora FGV.

PEREIRA, Paulo Trigo, Afonso António, Arcanjo Manuela, Santos José Carlos, (2007), *Economia e Finanças Públicas*, Escolar Editora, Lisboa.

PEREIRA, Paulo Trigo, (sd) *A Teoria da Escolha Pública (public choice): uma abordagem neo-liberal?* Edição electrónica, recolhido em 15-08-2009 de: <http://pascal.iseg.utl.pt/~ppereira/docs/anal soc6.pdf>

PINTO, C., PINA, I., (2003), *Estratégia de Difusão de Informação Geográfica na Administração Local: A Intranet na Câmara Municipal do Seixal*, Trabalho académico no âmbito do Mestrado C&SIG, Lisboa, 22 p.

PIPEROPOULOS, Panagiotis (2010), New development: Public service enterprises and consumer-centric management, *Public Money & Management*, 30: 2, 121 — 124

POLLITT, C. (1990), *Managerialism and the Public Services: the Anglo-American Experience*. Oxford; Basil Blackwell

- PROENÇA, Margarida. (1993), Teoria das Organizações e Gestão Local, vol. VIII, nº 2, Lisboa:
- RAMOS, Casimiro (2007), A criação de empresas municipais como modelo de empreendedorismo da administração local – um estudo empírico numa abordagem institucional. In: Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro, Universidad de La Rioja, Logroño
- REBELO, Marta. (2007), Descentralização e Justa Repartição de Recursos Entre o Estado e as Autarquias Locais. Coimbra: Edições Almedina.
- REHFUSS, John (1991), A Leaner, tougher public management? Public agency competition with private contractors Public Administration Quarterly nº,239-252.
- REICHARD, Christoph. (2003), Local Management Reforms in Germany, Public Administration Vol.81, 354-363.
- REIS, António Matos. (1991), Origem dos Municípios Portugueses. Livros Horizonte.
- REIS, M. A., (1993), Sistemas Municipais de Informação Geográfica, Editora Fim de Século, Lisboa.
- RIBEIRO, A., Ribeiro, P, (2003), PDM: Concertação de Interesses e Participação Pública, Revista Planeamento, 1, 9-14.
- ROCHA, J. A. Oliveira (2001), Gestão pública e modernização administrativa. Lisboa INA
- ROCHA, J.A Oliveira (1991), Princípios de Gestão Pública. Lisboa: Editorial Presença
- ROCHA, José António. (2005), Regionalização no âmbito da Gestão Autárquica. Coimbra: Almedina.
- RODRIGUES, José Azevedo e SIMÕES, Ana Maria (2009), Descentralizar e Responsabilizar por Resultados, Áreas Editora.
- RYAN, Armstrong. (1997), A comparative Analysis: New Public Management – The Way Ahead? Australian Journal of Public Administration Vol. 57, 120-179.
- SALVADOR, Rui (2007), Contabilidade Analítica na Administração Pública. TOC nº 83. Fevereiro, pg. 30 – 36.
- SANDERSON, Ian. (2001), Performance Management, Evaluation, and Learning in “Modern” Local Government, Public Administration Vol. 79, 297- 313.
- SILVA, A. M., FREITAS, L. M, LOURENÇO, M. J., AIRES, N. C., (2001), SIG Aplicados aos PDM, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.

- SORENSEN, E. & Torfing, J. (2007), Governance network research: towards a second generation, in: E. Sørensen & J. Torfing (Eds) Theories of Democratic Network Governance, pp.1–21
- SOUSA Franco, António (1999), Finanças Públicas e Direito Financeiro Vol. I. 4ª Edição Almedina Coimbra
- SOUSA, Virgínia Granate Costa e (2007), Mudanças Institucionais: Contribuição dos Sistemas de Informação para uma Avaliação do seu Impacto Económico, 2º Congresso Nacional dos Economistas, Lisboa, Outubro, publicado em CD.
- SOUSA, Virgínia Maria Granate Costa (2011) "Sistema Europeu de Contas: O Modelo Contabilístico e a Linguagem Económica para a Análise e a Governação. Vida Económica Porto
- TEISMAN, Geert R. andKlijn, Erik-Hans(2008), Complexity Theory and Public Management(, Public Management Review, 10: 3, 287 — 297
- TENEDÓRIO, J. A., (2003), Municípios, Ordenamento do Território e Sistemas de Informação Geográfica, Revista GeolNova, 7, 201-220.
- VAN Berkel, R., & Borghi, V. (2008), Review article: The governance of activation. Social Policy and Society, 7 (3): 393–402.
- VAN Gramberg, Bernadine e Julian Teicher. (2000), Managerialism in local government – Victoria Australia The International Journal of Public Sector Management, Vol.13 Nº 5; 476-492.
- YATES, D. S., David, S. M. and Daren, S. S. (2008), The Practice of Statistics (W.H. Freeman, New York).
- ZBYSZEWSKI, João Paulo (2006), O Financiamento das Autarquias Locais Portuguesas, Edições Almedina

Legislação

Diário da República nº20 I Série, de 29 de Janeiro de 2006, Decreto-Lei n.º 18/2008, Código dos Contratos Públicos (CCP)

Decreto-Lei n.º 59/99 de 2 de Março

Diário da República nº165 I Série, de 27 Agosto de 2008 Lei n.º 11/2003 de 13 de Maio

Diário da República nº249 I Série, de 29 de Dezembro de 2006, Lei n.º 53-F/2006

Diário da República nº10 I Série, de 15 de Janeiro de 2007, Lei n.º 2/2007 Lei das Finanças Locais

Diário da República nº234 II Série, de 7 de Dezembro 2011, Decreto-Lei n.º 54-A/99 de 22 de Fevereiro

Diário da República nº44 II Série, de 3 Março de 2011, Decreto-Lei n.º 232/97 de 3 de Setembro

Diário da República nº6 I Série, de 10 de Janeiro de 2011, Lei n.º 8/90

Diário da República nº247 I Série, de 25 de Outubro de 1977, Lei 79/77

Diário da República nº189 I Série, 18 de Agosto Lei n.º 58/98, Lei das Empresas Municipais, Intermunicipais e Regionais

Diário da República nº249 I Série, de 29Dezembro de 2006, Lei n.º 53-F/2006 de 29 de Dezembro

Diário da República nº9 I Série, de 11 de Janeiro de 2002, Lei n.º 5- A/2002, de 11 de Janeiro

Diário da República nº252 I Série, de 31 de Janeiro de 2008, Lei 64-A/2009, de 31 de Dezembro

Orientação n.º 1/2010 - orientação genérica - princípios de consolidação

Norma de Contabilidade e Relato Financeiro n.º 13

Resolução no 1/2004 Tribunal de Contas

Relatórios

Câmara Municipal de Leiria (2003), Relatório de Gestão de 2002, Leiria, Maio
Câmara Municipal de Leiria (2002), Mapas de Execução Orçamental, Leiria
Câmara Municipal de Leiria (2004), Relatório de Gestão de 2003, Leiria, Maio
Câmara Municipal de Leiria (2003), Mapas de Execução Orçamental, Leiria
Câmara Municipal de Leiria (2005), Relatório de Gestão de 2004, Leiria, Maio
Câmara Municipal de Leiria (2004), Mapas de Execução Orçamental, Leiria
Câmara Municipal de Leiria (2006), Relatório de Gestão de 2005, Leiria, Maio
Câmara Municipal de Leiria (2005), Mapas de Execução Orçamental, Leiria
Câmara Municipal de Leiria (2007), Relatório de Gestão de 2006, Leiria, Maio
Câmara Municipal de Leiria (2006), Mapa de Execução Orçamental, Leiria
Câmara Municipal de Leiria (2006), Relatório de Actividades, Leiria
Câmara Municipal de Leiria (2008), Relatório de Gestão de 2007 Leiria, Maio
Câmara Municipal de Leiria (2007), Mapa de Execução Orçamental, Leiria
Câmara Municipal de Leiria (2007), Relatório de Actividades, Leiria
Câmara Municipal de Leiria (2009), Relatório de Gestão de 2008, Leiria, Maio
Câmara Municipal de Leiria (2008), Mapa de Execução Orçamental, Leiria
Câmara Municipal de Leiria (2008), Relatório de Actividades, Leiria
Câmara Municipal de Leiria (2010), Relatório de Gestão de 2009, Leiria, Maio
Câmara Municipal de Leiria (2009), Mapa de Execução Orçamental, Leiria
Câmara Municipal de Leiria (2009), Relatório de Actividades, Leiria
Câmara Municipal de Leiria (2011), Relatório de Gestão de 2009, Leiria, Maio
Câmara Municipal de Leiria (2010), Mapa de Execução Orçamental, Leiria
Câmara Municipal de Leiria (2010), Relatório de Actividades, Leiria

Leirisport, EM (2002), Relatório de Contas de 2001, Leiria
Leirisport, EM (2003), Relatório de Contas de 2002, Leiria
Leirisport, EM (2004), Relatório de Contas de 2003, Leiria
Leirisport, EM (2005), Relatório de Contas de 2004, Leiria
Leirisport, EM (2006), Relatório de Contas de 2005, Leiria
Leirisport, EM (2007), Relatório de Contas de 2006, Leiria
Leirisport, EM (2008), Relatório de Contas de 2007, Leiria
Leirisport, EM (2007), Relatório de Contas 1º semestre de 2007, Leiria, Setembro
Leirisport, EM (2009), Relatório de Contas de 2008, Leiria
Leirisport, EM (2008), Relatório de Contas 1º semestre de 2008, Leiria, Setembro
Leirisport, EM (2010), Relatório de Contas de 2009, Leiria
Leirisport, EM (2009), Relatório de Contas 1º semestre de 2009, Leiria, Setembro
Leirisport, EM (2011), Relatório de Contas de 2010, Leiria
Leirisport, EM (2010), Relatório de Contas 1º semestre de 2010, Leiria, Setembro

Sites

http://ec.europa.eu/services_general_interest/index_en.htm Consultado em Maio de 2011

http://government.cce.cornell.edu/doc/viewpage_r.asp?ID=Decentralization Consultado em Abril de 2011

<http://reason.org/news/show/trends-in-public-and-contracte> Consultado em Fevereiro de 2011

<http://www.anmp.pt/>, Consultado em Fevereiro de 2011

http://www.ccre.org/presentation_en.htm Consultado em Fevereiro de 2011

<http://www.communities.gov.uk/corporate/whatsnew> Consultado em Fevereiro

http://www.femp.es/index.php/femp/revistas_y_libros/peri_dicas/cuadernos_de_administraci_n_local Consultado em Maio

<http://www.iapmei.pt/iapmei-leg-02.php?action=ambito<ima=6&ambito=1> Consultado em Abril

<http://www.igal.pt/> Consultado em Fevereiro de 2011

<http://www.lesepl.fr/> Consultado em Março de 2011

http://www.lesepl.fr/Entreprises_publicques_locales.php , Consultado em Fevereiro de 2011

<http://www.min-plan.pt/> Consultado em Janeiro em 2011

<http://www.portugal.gov.pt/pt/GC18/Pages/Inicio.aspx> Consultado em Março de 2011

<http://www.ssig-fr.org/> Consultado em Janeiro 2011

<https://appls.portalautarquico.pt/portalautarquico/>, Consultado em Janeiro de 2011

www.dgci.min-financas.pt

<http://www.bportugal.pt/> Consultado em Janeiro, Fevereiro e Abril de 2011

www.ine.pt/ Consultado em Janeiro, Fevereiro, Março, Abril e Maio de 2011

www.anmp.pt/ Consultado em Fevereiro, Março, Abril e Maio de 2011

www.e-financas.gov.pt/ Consultado em Janeiro, Fevereiro e Abril de 2011

http://ec.europa.eu/index_pt.htm Consultado em Fevereiro de 2011

http://ec.europa.eu/portugal/comissao/index_pt.htm Consultado Fevereiro, Março e Abril de 2011

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/> Consultado em Fevereiro, Março e Maio de 2011

<http://www.oecd.org/home/> Consultado em Janeiro e Fevereiro de 2011

Manual do SEC 95 sobre o défice e a dívida das administrações públicas

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-42-02-585/PT/KS-42-02-585-PT.PDF